أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية

The Impact of Organizational Power on The Functional Innovation of Employees In Jordanian Commercial Banks

إعداد

خالد ذيب حسين أبو زيد

إشراف

الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال (M.B.A)

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

آب/2010

تفويض

أنا خالد ذيب حسين أبو زيد أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحـــاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : خالد ذيب حسين أبو زيد.

التاريخ: 2 / 8 / 2010 م.

التوقيع: Khaled Abu Zaid

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " **أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية** " وأُجيزت بتاريخ: 2/8/ 2010 م .

أعضاء لجنة المناقشة		**التوقيع**
1. الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي	رئيساً	....
2. الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي	مشرفاً	....
3. الدكتور محمد فالح الحنيطي	ممتحناً خارجياً	....

الشكر والتقدير

بعد أن أكرمني الله عز وجل بإكمال هذه الدراسة، والتي أرجو من الله تعالى أن تتحقق فيها الفائدة، أتقدم بفائق الشكر والتقدير والامتنان إلى كل يدٍ قدمت لي المساعدة، وإلى كل من ساهم بإنجاز هذا العمل، وأستهل بمشرفي الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي, الذي أفاض عليّ من علمه الغزير ومعرفته الواسعة _ جزاه الله كل الخير _ والشكر والدعاء موصول لأعضاء لجنة المناقشة المكونة من الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي رئيس اللجنة والممتحن الخارجي الدكتور محمد فالح الحنيطي الذين منحوني وقتهم الثمين لقراءة هذه الرسالة, والتفضّل بوضع تعديلاتهم البنّاءة التي كلّلت هذا العمل بالنجاح، وأيضاً الشكر إلى رئيس الجامعة الأستاذ الدكتور عبد الباري درّه, وعميد الدراسات العليا الأستاذ الدكتور محمد مطر, وإلى عميد الكلية الأستاذ الدكتور عبد الناصر نور, ورئيس القسم الدكتور صباح آغا، وإلى كافة القائمين على الجامعة من أكاديميين وإداريين على تعاونهم، وأخيراً الشكر إلى مديري البنوك التجارية في الأردن وموظفيها لحسن تعاونهم .

وأسأل الله التوفيق

الباحث

خالد ذيب حسين أبو زيد

الإهداء

إلى أبي وأمي الفاضلين جزاهما الله كل الخير

إلى زوجتي العزيزة رفيقة دربي في هذه الحياة

إلى وطني الغالي فلسطين

إلى كل المهتمين بالإدارة وتطويرها

الباحث

خالد ذيب حسين أبوزيد

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

الملخص

أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية

إعداد
خالد ذيب حسين أبو زيد

إشراف
الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر **القوة التنظيمية** بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية, قوة المكافأة, قوة الخبرة) على **الإبداع الوظيفي** بأبعاده (توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات) لدى عينة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استبانة. استند الباحث إلى استخدام منهج الأسلوب الوصفي (Descriptive) إلى جانب منهج الأسلوب التحليلي (Analytical) الذي يوضح أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في عدد من البنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من بعض المدراء في المستويات الإدارية الثلاث (العليا, الوسطى, الدنيا) وعددهم (560) مديراً في البنوك التجارية الأردنية (بنك الإسكان للتجارة والتمويل, بنك الأردن, بنك الاتحاد, البنك الأردني الكويتي, البنك الإسلامي الأردني) في محافظة عمان.

أُخذت عينة الدراسة على أساس عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وتمثلت في (150) مديراً من المستويات الإدارية الثلاثة (العليا, الوسطى, الدنيا), وبينما تم توزيع (150) استبانة على عينة المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة, فقد تم استرداد (102) استبانة تم معالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد تم تدقيق أداة الدراسة (الاستبانة) من قبل مجموعة من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال, وتم إجراء التعديلات اللازمة على ضوء ملاحظات المقيمين لها. بعد استخدام معادلة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين الفقرات أظهرت الاستبانة ثبات بنسبة 60% .

- وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات كان أهمها:

1. أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية **للقوة الرسمية** على **الإبداع الوظيفي** للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير, حل المشكلات).
2. أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية **لقوة المكافأة** على **الإبداع الوظيفي** للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير, حل المشكلات).
3. أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية **لقوة الخبرة** على **الإبداع الوظيفي** للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير, حل المشكلات).

- وكذلك تقدمت الدراسة بتوصيات تضمنت:

1. أن يأخذ المديرون باهتمام أكبر بالقوة الرسمية وذلك لتشجيع وحفز العاملين على الإبداع في أداء وظائفهم.
2. أن يهتم المديرون بقوة المكافأة كحافز للموظفين في توليد الأفكار الجديدة والخلاقة.
3. اهتماماً أكبر من قبل المديرين بقوة الخبرة وانعكاسها على تدريب العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في البنوك التجارية الأردنية.

ABSTRACT

The Impact of Organizational Power on The Functional Innovation of Employees In Jordanian Commercial Banks

By:
Khaled Theeb Hussein Abu Zaid

Supervisor:
Prof. Kamel Moghrabi

This study aimed to identify the impact of certain types of organizational power: (Formal power, reward power and experience power), on the Functional Innovation of employees: (generating new ideas, implement change and problem solving), of a sample of managers working in commercial banks in Jordan. To achieve the objectives of the study, data were collected by means of a questionnaire, specifically prepared for these purposes. The researcher used Descriptive and Analytical approach, which explains the impact of organizational power on the Functional Innovation of employees in commercial banks in Jordan. The population of the study consisted of (560) manager from upper, middle and lower levels in the commercial Banks in Jordan (Housing Bank for Trade and Finance, the Bank of Jordan, the Union Bank, the Jordan Kuwait Bank, and Jordan Islamic Bank) in Amman Area.

A sample of (150) managers, was chosen randomly to represent of the population of the study. After distributing (150) questionnaires on the sample of the study, only (102) questionnaires were returned. Data were analyzed using the SPSS package.

Before the distributione, the questionnaires was analyzed and judged by a group of academicians and experts in the field. After using Cronbach Alpha, the questionnaire showed a stability of 60% which is generally an accepted score. In conclusions, the study found:

1)There is a significant Formal power on the Functional Innovation in all its dimensions (generating new ideas, implement change, problem solving).

2)There is a statistically significant impact of the reward power Functional Innovation in all its dimensions (generating new ideas, implement change, problem solving).

3)There is a statistically significant effect of the experience power on the Functional Innovation in all its dimensions (generating new ideas, implement change, problem solving). Thus, it was Recommended that: 1) Managers should take greater interest by Formal power to encourage and stimulate employees' innovation to perform their jobs.

2) To care managers with reward power as an incentive for staff to generate new ideas and Innovation.

3) Greater attention by managers with experience power impacts on training of personnel in solving the problems they face in Jordanian commercial banks.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- محددات الدراسة
- التعريفات الإجرائية للدراسة

المقدمة:

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل والخصخصة والعولمة ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع, واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالعنصر البشري المؤهل والمدرب والكفء هو أهم عناصر الإنتاج. (العميان,13:2005).

ينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك، وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى التنظيم الإنساني, من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. إلا أن منظمات الأعمال تواجه مشاكل وأزمات عديدة تتراوح من زيادة الكفاية الإنتاجية إلى زيادة التفاعل الإيجابي مع البيئة الاجتماعية التي تعمل بها. وقد وجد أن العنصر الإنساني يلعب دوراً رئيسياً في جميع المجالات لحل تلك المشكلات، إذ أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية، وأداة التغيير والتطوير والتحسين، وأداة المنافسة الإيجابية مما أوجد الحاجة لدى الجميع من إداريين وأكاديميين وباحثين إلى الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني، وهذه الحاجة أعطت أهمية خاصة لدراسة السلوك التنظيمي وتحويل منظور المنظمات تجاه الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الاجتماعية الخارجية. (العميان,13:2005) .

سوف يتم البحث في هذه الدراسة التي هي بعنوان "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية" عن متغيرين هما: أولاً:المتغير المستقل (القوة التنظيمية), بأبعادها الثلاثة :(القوة الرسمية, قوة المكافأة, قوة الخبرة), ثانياً: المتغير التابع (الإبداع الوظيفي)، بأبعاده:(توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات).

نظراً للأزمة الاقتصادية التي يشهدها العالم، وما ترتب عليها من تدهور اقتصادي حاد أثر على القطاعات المصرفية أكثر من غيرها، ولد ذلك الاهتمام الكافي للنظر على واقع البنوك التجارية الأردنية من خلال التركيز على زيادة الإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني بالاعتماد على القوة التنظيمية التي تساعد في تطوير وتنمية البنوك التجارية الأردنية من خلال تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة ببيان أثر القوة الرسمية, وقوة المكافأة, وقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، والتوصل إلى نتائج تطبيقية أو عملية تساهم في تحقيق التقدم والتطور للبنوك التجارية الأردنية وتقديم توصيات ومقترحات في هذا الصدد.

حيث أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر متعددة: كثقافة القوة, وثقافة الدور, وثقافة المهمة, والثقافة الفردية الشخصية. إلا أن التركيز في هذه الدراسة سيكون على القوة التنظيمية وأبعادها الثلاثة المؤثرة وهي: (القوة الرسمية, قوة المكافأة, وقوة الخبرة), من أجل قياس أثر هذه الأبعاد على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. ولأن الإبداع يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة, فقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها. وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع الوظيفي.

- تشتمل الدراسة على خمسة فصول هي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات .

• مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبحت القوة التنظيمية تمثل موضوع اهتمام المؤسسات الفاعلة في الدول المتقدمة، كما وأصبحت تحتل مكانة متميزة في عقلية متخذي القرارات، ونظراً لما يواجهه العالم اليوم من أزمة اقتصادية حادة يُعزى سببها إلى إسهام البنوك التجارية في الولايات المتحدة و أوروبا في منح قروض وتسهيلات بنكية للعملاء دون قيود تمكن العملاء من تسديد إلتزاماتهم المالية، وقد تأثرت البنوك الأردنية بهذه الأزمة وذلك لعدم وجود القوة التنظيمية الكافية في خلق الإبداع الوظيفي الذي يؤدي إلى تلافي وقوع البنوك بأزمة مالية متجددة، لذلك أصبح هناك حاجة ماسة إلى توجيه الاهتمام الكافي من قبل المديرين للقوة التنظيمية لما لها من أثر على زيادة الإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني، وبالتالي القدرة على مواجهة تحديات العصر وأزماته والحفاظ على المنظمات المصرفية من خطر التقهقر والزوال. إلا أن القوة التنظيمية لم تحظ بعد بالاهتمام الكافي لدى قادة المؤسسات في الدول النامية، ولذلك فإن **مشكلة الدراسة تتركز في عدم استخدام المديرين لدور القوة التنظيمية بشكل كافٍ في خلق الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية**، وتنحصر هذه الدراسة في موضوع القوة التنظيمية من حيث تحديد طبيعة علاقتها بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية وهذا من شأنه تعميق إدراك العاملين لأهمية القوة التنظيمية و ضرورة فهم أبعادها المختلفة.

- **وعليه فإن الدراسة تطرح التساؤلات التالية:**

1. هل هناك تأثير للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ؟
2. هل هناك تأثير لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية؟
3. هل هناك تأثير لقوة الخبرة لدى المديرين على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ؟

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

1. تركيزها على دراسة العلاقة بين القوة التنظيمية و الإبداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، وأثر ذلك على تطوير أعمالها وما يترتب عليه من زيـــادة فـــي إيراداتهـــا و الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه البنوك التجارية في تنميـــة الأنـــشطة الاقتـــصادية و خدمـــة العملاء.

2. تناولها لقطاع حيوي ومهم في الاقتصاد الأردني هو قطـــاع البنـــوك التجاريـــة الأردنية.

3. محاولتها الخروج بمجموعة من التوصيات اللازمة لتعميق مفهوم القوة التنظيمية في تعزيز وتطوير الإبداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

• أهداف الدراسة:

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في التعرف على أثر القوة التنظيمية علـــى الإبـــداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان أثر القوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية.

2. بيان أثر قوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية.

3. بيان أثر قوة الخبرة لدى المديرين على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية.

4. التوصل إلى نتائج تطبيقية أو عملية تساهم في تطوير عمليات البنـــوك التجاريـــة الأردنية وتقديم توصيات ومقترحات في هذا الصدد.

5.تعريف مديري البنوك التجارية الأردنية بـــضرورة اســـتخدام القـــوة التنظيميـــة بعناصرها الثلاثة ودورها في تحقيق الإبداع الوظيفي للعاملين فـــي قطـــاع البنـــوك التجارية الأردنية.

• فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية التي سيجري اختبارها:

♦ **الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة:(القوة الرسمية, قوة المكافأة, قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده:(توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).**

• ويتفرع عن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية:

♦ **الفرضية الفرعية الأولى:**

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على أبعاد الإبداع الوظيفي: توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

• ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

HO1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على توليد أفكار جديدة لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

HO1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على تنفيذ التغيير لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

HO1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على حل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

♦ **الفرضية الفرعية الثانية:**

HO2: لا **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على أبعاد الإبداع الوظيفي :توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).**

• ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

HO2-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على توليد أفكار جديدة لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

HO2-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على تنفيذ التغيير لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

HO2-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على حل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **الفرضية الفرعية الثالثة:**

HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على أبعاد الإبداع الوظيفي: توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

HO3-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على توليد أفكار جديدة لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

HO3-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على تنفيذ التغيير لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

HO3-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على حل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

• حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة على المحددات الزمنية والمكانية والبشرية والعلمية التالية:

1. **الحدود الزمنية:** هي الفترة الزمنية التي استغرقها الباحث لإعداد الرسالة والعمل على مناقشتها خلال الفصل الأول والثاني والصيفي من السنة الدراسية 2009-2010.

2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على خمسة من البنوك التجارية الأردنية (البنك الأردني الكويتي, بنك الاتحاد, بنك الأردن, بنك الإسكان للتجارة والتمويل, البنك الإسلامي الأردني) في منطقة عمان الكبرى .

3. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية التي شملتها الدراسة في المستويات الإدارية الثلاثة:العليا والوسطى والدنيا.

4. **الحدود العلمية:** اقتصرت على متغيرات القوة التنظيمية بأبعادها :القوة الرسمية, وقوة المكافأة, وقوة الخبرة, وعلى متغيرات الإبداع الوظيفي بأبعاده المتمثلة: بتوليد أفكار جديدة, وتنفيذ التغيير, وحل المشكلات.

• محددات الدراسة:

لقد واجه الباحث بعض المشكلات والصعوبات أثناء العمل وتمثلت في:

1. محدودية الدراسات التي تتناول تأثير القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن.

2. عينة الدراسة (المديرين) في البنوك التجارية الأردنية، فهم مشغولون في معظم الأوقات مما أدى إلى صعوبات في تحديد الأوقات والمواعيد لتوزيع واسترداد الاستبانة واختيار الأوقات المناسبة لعقد المقابلات معهم.

• التعريفات الإجرائية للدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على التعريفات الإجرائية التالية:

- **الثقافة التنظيمية Organizational Culture:** هي مجموعة القيَم والفرضيات والعـــادات والـــسلوكيات والاعتقـــادات المـــشتركة التـــي توجـــد فـــي المنظمـــة. (Johns & Saks, 2005:256).
- **القوة التنظيمية Organizational Power:** هي القابلية التـــي يمتلكهـــا أحـــد الأشخاص أو الأقسام للتـــأثير فـــي الأفـــراد مـــن أجـــل تحقيـــق نتـــائج مرغوبـــة. (Daft, 2001:447). وسيتم قياسها بالأسئلة من (1-21) المذكورة في استبانة الدراسة.
- القوة الرسمية Formal Power: هي مقدرة الفرد على التأثير على الآخرين بحكـــم وظيفته.(حريم,2006:153). وسيتم قياسها بالأسئلة من (1-7) المذكورة فـــي اســـتبانة الدراسة.
- قوة المكافأة Reward Power: هي القدرة التي تنتج من السلطة لمكافأة الآخـــرين . (Daft, 2000:504). وسيتم قياسها بالأسئلة من (8-14) المذكورة في استبانة الدراسة.
- قوة الخبرة Expert Power: هي القوة التي تتشكل من معرفة خاصة أو مهارة فـــي المهام والأداء من قبل التابعين.(Daft, 2000:505). وسيتم قياســـها بالأســـئلة مـــن (15-21) المذكورة في استبانة الدراسة.
- **الإبداع الوظيفي Functional Innovation:** هو الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.(العميـــان,2005:389). وسيتم قياسها بالأسئلة من (22-42) المذكورة في استبانة الدراسة.
- توليد أفكار جديدة Generation of New Ideas: هي عملية إيجاد وتنفيذ وتنمية للأفكار الجديدة في المنظمة.(Johns & Saks, 2005:538). وسيتم قياسها بالأســـئلة من (22-28) المذكورة في استبانة الدراسة.
- تنفيذ التغيير Change Implementation: هو عملية معرفة متى يتم احداث التغيير ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم في المنظمة.(حـــريم,2006:351). وســـيتم قياســـها بالأسئلة من (29-35) المذكورة في استبانة الدراسة.

- حل المشكلات Problems Solving: هي عملية جمع المعلومات والتحليل للبـــدائل واتخاذ الاختيار المناسب.(Dessler, 2001:98). وسيتم قياسها بالأسئلة من (36-42) المذكورة في استبانة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- **المقدمة**

- **الإطار النظري:**

أولاً: الثقافة Culture

ثانياً: الثقافة التنظيمية Organizational Culture

ثالثاً: القوة التنظيمية Organizational Power

رابعاً: الإبداع الوظيفي Functional Innovation

- **الدراسات السابقة:**

أولاً : الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- **المقدمة:**

يقدم هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة، حيث تم تقسيم الإطار النظري إلى أربعة أقسام هي:

أولاً: الثقافة Culture

ثانياً: الثقافة التنظيمية Organizational Culture

ثالثاً: القوة التنظيمية Organizational Power

رابعاً: الإبداع الوظيفي Functional Innovation

وتم أيضاً تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين هما:

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- وبعد ذلك تم ذكر ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

الإطار النظري

تعتبر الثقافة خليطاً من القيم الرئيسية والاعتقادات والمفاهيم والمعايير, التي يتم نشرها بين الأفراد ويتم توارثها من جيل إلى آخر، في حين تشكل الثقافة التنظيمية مجموعة من التوقعات والاعتقادات والقيم المتعلمة التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى آخر، وتنقسم إلى عدة عناصر منها القوة التنظيمية وهي القدرة التي يمتلكها المدير في التأثير على الأفراد العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنظمية.أما الإبداع الوظيفي فهو الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.

أولاً: الثقافة Culture:

- **مفهوم الثقافة:**

هناك تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة بشكل عام. فقد عرفها Taylor الوارد في (Schneider&Gunnarsin,1991) بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع " (Schneider&Gunnarsin,1991:155). في حين يعرفها Linton المشار إليه في عساف (1994) بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار "، كما يعرف قاموس Random الثقافة على " أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل " (عساف,126:1994). كما يمكن تعريف الثقافة بأنها: " مجموعة القيم الرئيسية والاعتقادات والمفاهيم والمعايير, التي يتم نشرها بين الأفراد ويتم توارثها من جيل إلى آخر " (Daft, 2003:88).

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي(عساف,126:1994) :

1. القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
2. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
3. القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

فالثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف والاعتقادات والسلوكيات سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي " أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام ".

- **خصائص الثقافة:**

يرى (حريم,2003:444) أن هناك مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة:

1. **الثقافة عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة. وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه, ولذلك يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد بناءًعلى ثقافتهم .
2. **الثقافة المنظمية عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
3. **الثقافة متغيرة:** الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية, ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد قد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.
4. **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:** تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر. فالثقافة الموجودة في المدينة مثلاً مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية, وحتى أن سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الأفراد الآخرين, حتى أن هناك اختلافاً نسبياً في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
5. **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:** فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
6. **الثقافة عملية رضاء نفسي:** فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، وتشعر الفرد بأنه مقبول في الجماعة.

ثانياً: الثقافة التنظيمية Organizational Culture

- **مفهوم الثقافة التنظيمية:**

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما, وقد وردت عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة أو (الثقافة التنظيمية). فقد عرفتِ الثقافة التنظيمية Organizational Culture بأنها " مجموعة من التوقعات والاعتقادات والقيم المتعلّمة التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى آخر (Hunger and Wheelen, 2003:58).

كما عرفها(2005) Johns & Saks الثقافة التنظيمية Organizational Culture بأنهـا " مجموعة القِيَم والفرضيات والاعتقادات المشتركةِ التي توجد فـي المنظمـةِ ,Johns & Saks (2005:256). كما عرّفت أيضاً بأنها "هي مجموعة القيم والاعتقادات المشتركة بـين القـوى العاملة (Mathis,2003:31). وقد عرفها مجموعة من الكُتاب بأنها " نظام القيم والمعتقدات المشتركة والعادات الموجودة داخل المنظمة، والتي تتفاعل مع الهيكل الرسمي لإنتـاج معـايير السلوك" (Mondy,et.al,2002:37). كما يعرفها Kossen الوارد في المدهون والجـزراوي (1995) بأنها " مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسـين) مـن البيئـة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة "(المدهون, والجزراوي,397:1995) .

ولا شك فإن مفهوم ثقافة المنظمة ينطوي على العديد من المـصطلحات مثـل الأخلاقيـات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا. وبالتالي فإن (الثقافة التنظيمية) تمثل مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه الخصائص صفة الاستمرارية النسبية، وتمـارس تـأثيراً نـسبياً علـى سـلوك الأفـراد فـي منظمـة مـا. ولكن مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإنها جميعها تشترك بعنصر مميز واحد هو "القيم". فالقيم تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهـات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة. ولذلك فإنها تعتبر المفهـوم الأساسـي لتقيـيم موقـف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات. وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خـلال العلاقـات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل الانـصياع للأنظمـة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هـذه القيم وأن تنعكس على مسلكياتهم.

- **عناصر الثقافة التنظيمية:**

يرى (المدهون, والجزراوي,1995:397-403) أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من العناصر التالية:

أولاً: القيم التنظيمية Organizational Values

القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول مـا هـو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ...إلخ. أما القيم التنظيمية فهـي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سـلوك العـاملين ضـمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بـإدارة الوقـت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ...إلخ.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

ثالثاً: الأعراف التنظيمية Organizational Norms

هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب أو الابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

رابعاً: التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها كل من الفرد أو المنظمة من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين, والمرؤوسين من الرؤساء, والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل, وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

- **أهمية الثقافة التنظيمية:**

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما ذكرها (عساف,1994:127-128) كما يلي:

1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

2. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به, أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه.

3. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. فهي مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها دون أن تورث لهم.

ومن جهة أخرى أشار (Kreitner & Kinicki,2008:70) إلى أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف هي :

أ- تعطي الأفراد العاملين هوية منظمية .

ب- تسهل الالتزام الجماعي .

ج- تعزز استقرار النظام الاجتماعي .

د- تشكل السلوك.

- **خصائص ثقافة المنظمة:**

لقد أصبح من المعروف في الأوساط الأكاديمية والبحثية والسلوكية والتنظيمية بأن الثقافة تختلف من منظمة إلى أخرى وتوجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات حيث تحاول كل منظمة تطوير ثقافتها الخاصة بها. وتتمثل جوانب الاختلاف بين المنظمات في عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وممارسة السلطة، وأسلوب القيادة, والقيم والمعتقدات. وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها. وكما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافته الرئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها. وتتشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة، تواجهها المجموعة. (العميان,315:2005).

- وبشكل عام فإن ثقافة المنظمة تنطوي على الخصائص المهمة التالية التي أوردها (حريم,448:2003):

1. الانتظام في السلوك والتقيد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
2. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.
3. القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. كالجودة العالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات .
4. الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
5. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

6. المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال...إلخ.

- **أنواع الثقافة التنظيمية:**

تقسم الثقافة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما (Robbins,1998:598-612) :

أولاً: ثقافة قوية: هي التي تعتمد على عنصرين هما:

1. عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة للقيم والمعتقدات.
2. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء. ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

ثانياً: ثقافة ضعيفة: هي أن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة. كما أكد Robbins(1998) أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً (Robbins,1998:598-612) .

ولقد صنف (Handy, 1988:186) ثقافة المنظمة اعتماداً على نموذج (Harrison) الثقافة التنظيمية أربعة أنواع هي: ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، والثقافة الفردية الشخصية، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر متعددة: كثقافة القوة, وثقافة الدور, وثقافة المهمة, والثقافة الفردية الشخصية وذلك على النحو التالي:

أ. ثقافة القوة Power Culture: يتواجد هذا النوع من الثقافة في المؤسسات الفردية الصغيرة، وشركات الاعتمادات التجارية أو المقاولات، وتركيبة هذه الثقافة تكون على شكل نسيج العنكبوت ويكون تقسيم العمل فيها على أساس الوظائف أو المنتج، وتعتمد على نمط إداري ذي رقابة عالية ومركزية في تمرير الأوامر والتعليمات، وهي لا تلتزم بالقواعد والإجراءات بشكل كبير، وبعيدة نسبياً عن الروتين.

ب. ثقافة الدور Role Culture: تعتمد في تكوينها على الأدوار والوظائف أكثر من اعتمادها على الشخصيات والمنتج وتشبه في تكوينها شكل المعبد الإغريقي الذي يعتمد في قوته على الأعمدة التي تمثل الوظائف والأدوار في المنظمة وتنسجم مع البيئة وتلبي رغبات وتوقعات العاملين، وهي أكثر ميولاً إلى البيروقراطية، ويتم العمل فيها وفق منظومة من القواعد والإجراءات، وفيها درجة عالية من الاستقرار ويشعر العاملون بالأمن الوظيفي والانتماء.

ج. ثقافة المهمة Task Culture: تكون صورة التنظيم على شكل بناء شبكة توجه مصادرها نحو حل مشكلات معينة، وتعتمد قوتها على توحيد قوة الجماعة كفريق يتوجه نحو العمل أو المشروع، وإلى حل الصراعات والالتزام المشترك والعمل على تحقيق الأهداف، ويكون للخبرة دور مهم وفعال في تأدية الأعمال والواجبات, وتتميز بقدرتها العالية على التكيف مع البيئة والثقافة هنا موجهة نحو الإنجاز والحكم من خلال النتائج وتركيبتها على شكل شبكة وتتميز بدرجة عالية من الرقابة على الأفراد وتطبيق نظام المكافآت والحوافز.

د. الثقافة الفردية الشخصية Individualized Culture: ينصب اهتمام هذا النوع من الثقافة على تحقيق مصالح الأفراد بالدرجة الأولى, وقوتها تعتمد على قوة مركزها ولا تعود إلى قوة موردها وإنجازاتها, ويتمسك الأفراد بقيمهم بشكل مميز ولذلك فإن العلاقة القائمة بين الأفراد هي علاقة قوية ومتبادلة بين الإدارة والعاملين, وتكون مواردها في العادة محدودة, وفيها درجة من التخصص وتتصف ببطء الاستجابة لأنظمة القوة في المنظمة, ويأخذ بناؤها التنظيمي شكل عناقيد (Clusters) وتضم مجموعة من الأشخاص اللامعين, والمنظمات التي تتبع هذا النمط تكون في العادة قليلة.

ويتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر متعددة كثقافة القوة, ثقافة الدور, ثقافة المهمة, والثقافة الفردية الشخصية. إلا أن التركيز في هذه الدراسة سيكون على القوة التنظيمية وأبعادها الثلاثة المؤثرة وهي القوة الرسمية, وقوة المكافأة, وقوة الخبرة, وقياس أثر هذه الأبعاد الثلاثة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية.

- **تغيير ثقافة المنظمة:**

إن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وعلى فاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم. والسؤال الذي يطرح نفسه هو "كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة" ؟ عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة عليهم تغيير الافتراضات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوعٍ ما.

وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وهنالك أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي(حريم،2003:451-452):

أولاً: الإدارة عمل ريادي:

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعدّ أسلوباً في تغيير الثقافة وتطويرها. فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة. فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم .

ثانياً: مشاركة العاملين:

عملية إشراك العاملين في المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيّئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

ثالثاً: المعلومات من الآخرين:

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإن ذلك يولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

رابعاً: العوائد والمكافآت:

لا يقتصر مفهوم العائد على المال فقط وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها وبالتالي رفع روحه المعنوية. إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي من الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية (حريم،2003:451-452):

أ. حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
ب. تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
ج. تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
د. تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
ه. اتخاذ خطوات من شأنها أن تكفل وتبني السلوك التنظيمي الجديد.

- **المحافظة على ثقافة المنظمة:**

يرى (العميان,2005:319-320) بأن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في خلق الثقافة و المحافظة عليها هي :

1. **الإدارة العليا:**

إن ردود فعل الإدارة العليا تعدّ عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارت التي تتخذها. والمتعلقة بإلتزام الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة؛ والتأكيد على المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل ومعاملة العاملين, وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب. وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها فإن هذا له تأثير كبير على ثقافة المنظمة.

2. **اختيار العاملين:**

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة. وتهدف عملية الاختيار إلى تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة.

3. **المخالطة الاجتماعية:**

إن عملية اختيار موظفين جدد لا يعرفون ثقافة المنظمة, يتطلب من الإدارة أن تُعرف هؤلاء الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري لكي لا يتغير أداء المنظمة.

ثالثاً: القوة التنظيمية Organizational Power

- **مفهوم القوة التنظيمية:**

تمثل القوة التنظيمية أحد أبعاد الثقافة التنظيمية وتعدّ سمة مميزة للمنظمات المعاصرة, وقد توالت الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة التنظيمية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها. فقد عرفها (Johns & Saks, 2005:377) بأنها " القدرة على التأثير على الآخرين بحكم موقع العمل". وكماعرفها (Daft,2003:515) بأنها " القدرة المحتملة للتأثير على سلوك الآخرين بحكم الموقع الوظيفي" .

ويجد القارئ تعاريف متعددة للقوة التنظيمية حيث عُرِّفت بأنها " قدرة الأفراد على التأثير في القرارات " (Robbins,1990:252). وأنها " القدرة التي يمتلكها أحد الأشخاص للتأثير في سلوك شخص آخر " (Hodge & Anthony,1991:483). ووصفها (Hach,1997:282) بأنها " سلطة A على B إلى الحد الذي يُمكن A من إرغام B على فعل شيء قد لا يقوم بفعله في حالة أخرى ". ويمكن تعريف A و B بأنها فرد أو جماعة أو منظمة. ويتفق كل من (Certo,1997;Schermerhorn,et.al,2000:172) مع المفاهيم السابقة في وصف القوة التنظيمية بأنها " إمكانية امتلاك الأفراد تأثيراً على سلوك أفراد آخرين ". أما (Daft,2001:447) فيفسر القوة بأنها " القابلية التي يمتلكها أحد الأشخاص أو الأقسام للتأثير في الأفراد من أجل تحقيق نتائج مرغوبة ". ولكن (Moorhead & Griffin,1995:329) عدّا الموضوع أكثر أهمية في حياة المنظمات لتأثيرها في فاعلية المنظمة, وهو ما يعزز توجهات البحث الحالي.

و تشير القوة التنظيمية إلى قدرة (أ) للتأثير على سلوك (ب) بحيث أن (ب) يعمل بموجب رغبات (أ). ويلاحظ من هذا التعريف إلى أن القدرة الكامنة اعتمادية قد تكون ظاهرة وفعالة أو كامنة، و كلما ازدادت اعتمادية (ب) على (أ), كلما أدى ذلك لزيادة قوة (أ) في هذه العلاقة. حيث أن الاعتمادية تعتمد على البدائل المدركة من قبل (ب), وأهمية هذه البدائل بالنسبة له, والتي يسيطر عليها من قبل (أ). إذ يمكن للشخص أن تكون لديه قوة على شخص آخر, فقط في حالة أنه يسيطر على شيء ما يرغب به ذلك الشخص. (العطية,2003:-250 244).

وقد عرف(2001) Robbins القوة التنظيمية بأنها " مقدرة الفرد في التأثير على القرارات "..., حيث يرى أن السلطة هي في الواقع جزء من المفهوم الأوسع للقوة, أي أن المقدرة على التأثير استناداً إلى الوظيفة المشروعة للفرد تستطيع أن تؤثر في القرارات, ولكن ليس بالضرورة أن الفرد يجب أن يمتلك السلطة المشروعة ليمتلك مثل هذا التأثير. (Robbins, 2001:251).

وحيث أن القوة التنظيمية هي عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة, فإنه يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة, وبالرغم من أننا غالباً مانسمع عن فساد القوة, لكن القوة ليست دائماً شيئاً سيئاً, فهي حقيقة في الحياة المنظمية ولا يمكن تجنبها. وإذا ما عرفنا كيف تعمل في المنظمات, فإن ذلك سيكون عاملاً مساعداً للمديرين لأن يكونوا أكثر فاعلية. (العطية,2003:244-250).

- **الفرق بين القوة التنظيمية والسلطة الرسمية:**

أولاً: القوة التنظيمية:

ينبغي علينا أن نميز بين القوة التنظيمية والسلطة الرسمية فلو تمعنا في واقع المنظمات المختلفة, فإننا غالباً ما نجد فيها أشخاصاً لا يشغلون وظائف تخولهم سلطة رسمية, ومع ذلك يتمتعون بالقوة والقدرة الفعلية للتأثير في أداء الغير وسلوكهم وتصرفاتهم, وتستند قدرتهم هذه على مصادر أخرى غير السلطة الرسمية(الشرعية), مثل قوة الشخصية والاحترام والثقة المتبادلة مع الآخرين, والكفاءة والخبرة في العمل وغيرها.

وفي المقابل نجد العديد من الرؤساء والمديرين الذين يملكون السلطة الشرعية, ولكنهم لا يستطيعون إحداث التأثير المنشود في سلوك مرؤوسيهم وأدائهم, وبالتالي لا تكون ممارستهم للسلطة فاعلة (حريم,2006:150).

ثانياً: السلطة الرسمية:

حينما يطلب من الموظف القيام بمهمات وواجبات معينة, فإنه لا يستطيع القيام بها, ومساءلته عنها بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر تلك الواجبات المطلوبة. فالسلطة أساس المسؤولية, وهي التي تربط أجزاء ووحدات المنظمة ببعضها البعض, وتحدد العلاقات الرأسية والأفقية فيها. فالسلطة الرسمية هي الحق في اتخاذ القرارات بدون موافقة سلطة أعلى, ونيل امتثال وطاعة الأشخاص الآخرين المعنيين، وهي الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء المرؤوسين والتأثير عليه... الحق في القيام بتصرف معين, أو توجيه سلوك الآخرين بقصد تحقيق أهداف المنظمة... الحق المشروع في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم . ويشير فايول (Fayol) الوارد في حريم (2006) إلى السلطة بأنها " الحق في إعطاء وإصدار الأوامر والقدرة لابتزاز الطاعة" . ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية لأنها ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد وليس بالفرد ذاته. فأي فرد تعهد إليه وظيفة معينة يمنح السلطة المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها بغض النظر عمن يكون هذا الفرد الذي يشغلها ، ومصدر هذه السلطة هي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات والثقافة السائدة في المنظمة(حريم,2006:150).

يتضح مما سبق أن القوة التنظيمية هي قدرة المدير على التأثير على التابعين بحكم الموقع الوظيفي الذي يشغله، في حين أن السلطة الرسمية هي الحق القانوني في توجيه أداء التابعين والتأثير عليهم ومصدرها هو القانون.

- **مقارنة بين القوة التنظيمية والقيادة:**

بمقارنة متفحصة بين مواصفات القوة التنظيمية ومواصفات القيادة, تبين لنا أن المفهومين متداخلان بدرجة كبيرة, حيث أن القادة يستخدمون القوة كوسيلة لتحقيق أهداف الجماعة. ويحقق القادة الأهداف, ووسيلتهم لتحقيقها هي القوة. ما الفرق بين القيادة – والقوة ؟ أحد الاختلافات بينهما يرتبط بالتوافق, حيث أن القوة لا تتطلب توافق الهدف, بل الاعتمادية فقط. أما القيادة, فإنها تتطلب التوافق بين أهداف القائد وأهداف التابعين. وأما الاختلاف الثاني فإنه يرتبط باتجاه التأثير, حيث أن القيادة تركز على التأثير النازل من القائد إلى التابعين, وتقلل من أهمية التأثير الأفقي أو الصاعد, أما القوة فيكون تأثيرها إلى الأسفل, أو أفقياً, أو إلى الأعلى. والاختلاف الثالث فإنه يعني بتركيز البحث, حيث إن القيادة تركز بحثها, وبدرجة كبيرة على الأسلوب, إذ إنها تبحث عن الإجابة على تساؤلات مثل, مدى الدعم الذي يجب أن يقدمه القائد, ودرجة مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار. أما القوة, فإنها تُعنى بالبحث عن القوة التي يمكن استخدامها في مجالات أوسع, وتتركز على تكتيكات فرض الطاعة, وتتعدى حدود الفرد, إذ قد تستخدم من قبل الجماعة للسيطرة على الأفراد أو الجماعات الأخرى. (العطية,2003:244-250).

- **الاعتمادية: مفتاح القوة التنظيمية**

ترى العطية(2003) أن فهم الاعتمادية تعتبر عاملاً أساسياً في فهم القوة فالإفتراضات العامة للإعتمادية: تبدأ بالإفتراض أنه كلما زادت اعتمادية (ب) على (أ), كلما زادت قوة (أ) على(ب), فحينما يمتلك الشخص أي شيء يحتاجه الآخرون, ويمتلك ذلك الشخص السيطرة عليه, يجعلهم يعتمدون عليه, وبذلك يحصل على القوة عليهم. وبذلك فإن الاعتمادية ترتبط عكسياً مع توفر مصادر بديلة. فإذا ما كان الشيء متوفراً, فإن امتلاكه لا يؤدي لزيادة القوة. وكلما تزايدت البدائل, كلما قلت قوة الآخرين. وذلك ما يفسر سبب أن أغلب المنظمات تتعامل مع أكثر من مورد بدلاً من الاعتماد على مورد واحد, كذلك يفسر سبب رغبتنا بالاستقلالية التي تؤدي لتقليص قوة الآخرين علينا (العطية,2003:244-250).

- **تحديد مصدر القوة التنظيمية:**

يمكن تحديد مصدر القوة التنظيمية اعتماداً على الهيكل التنظيمي في المنظمة من خلال الاعتماد على مستويين: مستوى الأقسام ومستوى المديرين، فعلى مستوى القسم فإن الإجابة عن السؤال التالي يعطي فكرة جيدة عن قوة القسم : ما نسبة الصلاحية المخولة من الإدارة العليا؟ وأما على مستوى المدير, فهنالك مؤشرات معينة يجب البحث عنها للتعرف على مدى قوة المدير.

وتشمل هذه المؤشرات القدرة على التدخل إلى جانب شخص ما وقع في مشكلة بالمنظمة, الحصول على الموافقة لزيادة النفقات بأكثر من الموازنة, وأن يتمكن من أن يضيف موضوعاً معيناً إلى جداول الأعمال في الاجتماعات المهمة, والتمكن من الوصول بسرعة إلى متخذي القرار في المستويات العليا في المنظمة. (العطية,2003:244-250).

- **خصائص القوة التنظيمية :**

حدد (Fulmer, 1983:121) ثلاث خصائص رئيسية للقوة التنظيمية هي كما يلي:

(1) أنها مخولة لوظيفة الشخص.

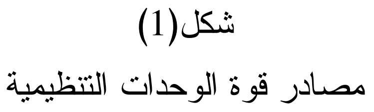
(2) أنها مقبولة من المرؤوسين, فالشخص الذي يمتلك سلطة مشروعة بحكم وظيفته يمارس السلطة ويمكنه نيل امتثال وطاعة الغير.

(3) تستخدم السلطة رأسياً من أعلى إلى أسفل في السلم الهرمي, وينظرون إلى القوة على " أنها المقدرة على جعل الآخرين يقومون بما يرغب شخص آخر أن يقوموا به", ويرى (Weber) الوارد في(1983) Fulmer أن مفهوم القوة يتضمن الإرغام والإكراه والسلطة جزء من القوة ولكن أقل نطاقاً.

- **مصادر القوة التنظيمية:**

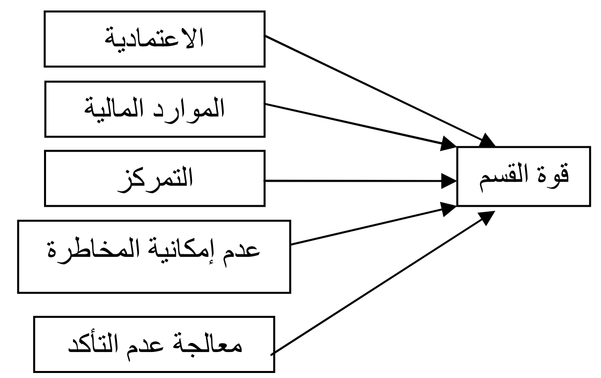
لم يتفق الكتاب والباحثون على مصادر محددة للقوة التنظيمية, ويأتي هذا الاختلاف من وجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر القوة التنظيمية، حيث وصف (Hickson,et.al.,1971:217) القوة بأنها قوة الأقسام والوحدات التنظيمية، واعتمدت هذا التصنيف دراسات عديدة منها (Williams,et.al, 1985; Hodge&Anthony, 1991) (Buchaman&Huczynsk, 1997; Hach, 1997; Daft,2001).

ووضح (Daft,2001:453) هذا التصنيف بمفهوم المواقف الاستراتيجية Strategic Contingencies التي تعرف على أنها " أحداث أو أنشطة تجري داخل المنظمة أو خارجها لتحقيق الأهداف التنظيمية ". ويبين الشكل(1) مصادر قوة الوحدات التنظيمية وفقاً لهذا المفهوم .



شكل(1)

مصادر قوة الوحدات التنظيمية



Source: Daft, 2001:455

المواقف الإستراتيجية التي تؤثر على "القوة الأفقية" بين الأقسام

بينما ركز آخرون على قوة الفرد (القائد) Leader Power, ويعدّ تصنيف (French & Raven,1959) رائداً في هذا المجال حيث حدد مصادر القوة (بالشرعية,المكافأة,الإكراه,المرجعية,الكارزمية,والخبرة). ويوضح الجدول رقم (1) هذا التصنيف (Hodge & Anthony, 1991:485) .

جدول (1) تصنيف (French & Raven,1959) للقوة

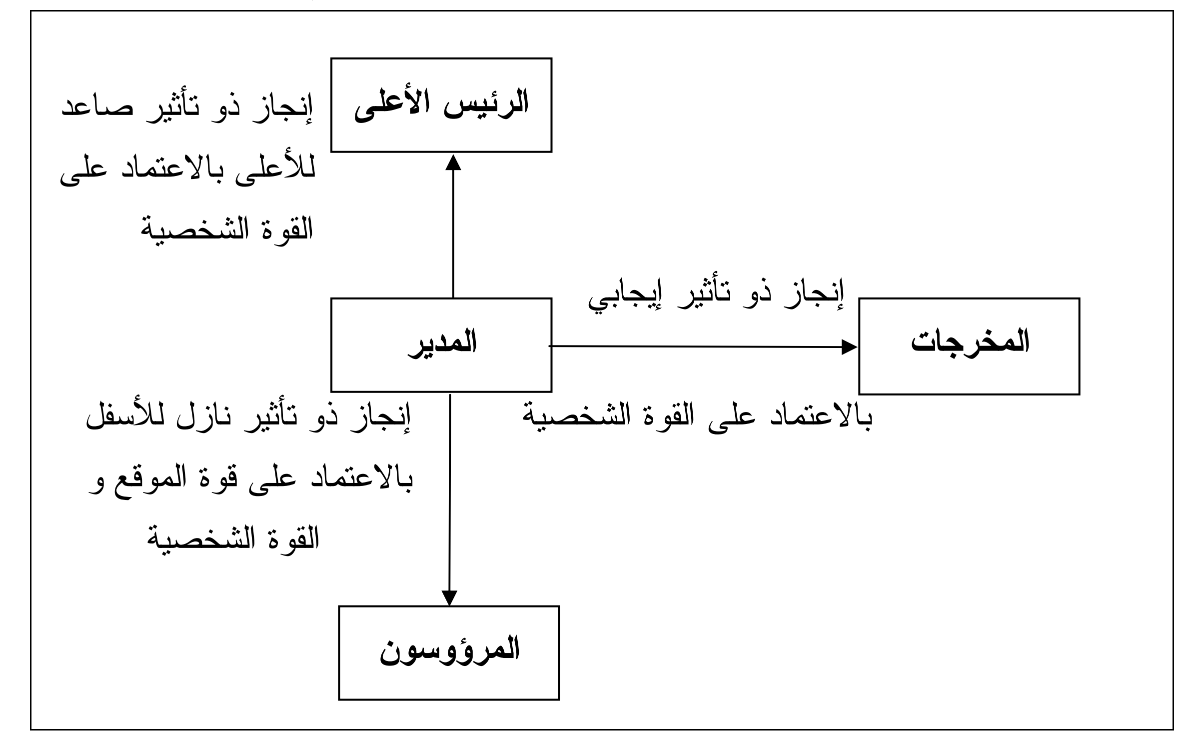
النوع	المعنى	مثال
العقلانية/الشرعية Rational/Legal	القوة المكتسبة من شرعية (قانونية) الموقع الوظيفي.	إطاعة الأوامر التي تمثل سياسة المنظمة.
المكافأة Reward	تحصيل الفوائد للآخرين.	العمل للحصول على الترقية أو التزكية.
الإكراه Coercive	إجبار أو إلزام الآخرين لتنفيذ العمل ومنها إمكانية اللجوء إلى العقوبات.	عقوبة قطع راتب لمدة ثلاثة أيام.
المرجعية Referent	مطابقة الشخص مع قوة الموقع.	شخصية بارزة في مقام رفيع.
الكارزماتية Charismatic	الحركية الشخصية.	القادة الدينيين.
الخبرة Expert	معرفة واسعة أو مهارة بمستوى عال.	مبرمج الحاسبة.

Source: Hodge & Anthony, 1991:485

أما (Schermerhorn,et.al,2000:311) فقد صنفوا القوة إلى نوعين: النوع الأول يتمثل بقوة الموقع (Position Power) وتشمل: قوة المكافأة، والقوة القسرية، والقوة الشرعية. والنوع الثاني يتمثل بالقوة الشخصية (Personal Power) وتشمل: قوة الخبرة، وقوة الإقناع العقلي، والقوة المرجعية. ويصور (Schermerhorn,et.al,2000:313) كما في الشكل(2) اتجاه سلوك القوة (Power-oriented Behavior) بثلاثة اتجاهات: نحو الأعلى Up-ward، نحو الأسفل Down-ward، والجانبي Lateral، ويبين الشكل أيضاً نوع القوة التي يتم اعتمادها في كل اتجاه، وأن المدير المؤثر هو الذي ينجح في بناء وإدامة مستويات عالية من قوة الموقع والقوة الشخصية بشكل مستمر.

شكل(2)

الاتجاهات الثلاثة للقوة وتأثيرها حسب المستويات الإدارية



Source: Schermerhorn, et.al, 2000:313

وتشير الأدبيات المتخصصة في هذا المجال إلى أن مصادر القوة الواردة في (Kenny&Wilson,1984;Rahim,1989) هي من أهم المصادر وأكثرها تكراراً وأنها تنسجم مع طبيعة وأهداف هذا البحث, لذلك سيتم التطرق إليها بإيجاز وفق ما ورد في (Hodge&Anthony,1991:484) و (الجميلي,2004:41) وكما يأتي:

1- القوة الشرعية Legitimate Power: تستمد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم (Hellriegel,et.al,2001:326). ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقوبة, أو طمعاً في المكافأة, ولكن بسبب اعتقادهم أن الفرد (القائد) يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر, وتقبل هذه القوة من قبل المرؤوسين على أنها جزء من حياة المنظمة, ولذلك فهم يتقبلونها.

2- قوة المعلومات Information Power: فسر (Mcshane & Glinow, 2000:376) قوة المعلومات بأنها السيطرة على تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين, وقدرة الأفراد على التعامل, مع عدم التأكيد البيئي, ومن جانب آخر ومن أجل الحصول على المعلومات فإن الأفراد يتمركزون في شبكات مناسبة لتدفق المعلومات وتطوير الارتباطات الاجتماعية المفيدة مع المراكز الأساسية في المنظمة.

3- قوة الخبرة Expert Power: تتمثل في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم, عن طريق امتلاك المعرفة أو الخبرة الوظيفية, بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر. وقد زادت أهمية هذا النوع من القوة بعد الانتباه إلى أهمية رأس المال الفكري Intellectual Capital في المنظمات المعاصرة ودوره المؤثر في زيادة فاعليتها (Drummond,2000:130).

4- قوة الارتباط Connection Power: تعني مدى ارتباط الفرد مع المجموعات المؤثرة داخل المنظمة وخارجها, والذين تكون معرفتهم, وأفكارهم, ودعمهم, وتعاونهم, وموادهم – كعناصر – مهمة لتحقيق متطلبات القيادة الفاعلة, فقوة الارتباط هي تأثير القائد نتيجة للدعم الذي يمتلكه من هذه المجموعات, ويتضمن هذا النوع من القوة نوعاً من التبادل الاجتماعي, أي أن الفرد الذي يتمتع بالقوة وفقاً لهذا المفهوم يجب أن يكون مستعداً للتعاون مع الآخرين ودعمهم, إذ لا يمكن أن يحصل على التعاون والدعم ما لم يكن– هو نفسه – قادراً على ذلك. (Andrews,et.al,1996:177).

5- القوة المرجعية Referent Power: تكمن هذه القوة في امتلاك المدير أو الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الايجابي معه, وترتبط القوة المرجعية ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم. ويذكر (Robbins,2001:355) أن القائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائداً كارزمياً Charisma.

وتشير الأدبيات المتخصصة في هذا المجال إلى أن مصادر القوة الواردة في دراسة (French & Raven,1959:346-347) من أهم المصادر التي يمكن الرجوع والاعتماد عليها في هذه الدراسة هي كما يلي:

1. القوة المشروعة Legitimate Power: هي مقدرة الفرد على التأثير على الآخرين بحكم وظيفته.
2. قوة المكافأة Reward Power: هي مقدرة الفرد على مكافأة سلوك الآخرين.
3. قوة الإكراه Coercive Power: هي المقدرة على المعاقبة لعدم الامتثال.
4. قوة الخبرة Expert Power: هي المقدرة على التأثير على الآخرين استناداً للمعرفة والخبرة المتخصصة.
5. القوة المرجعية Referent Power: هي مقدرة تستند إلى الشخصية / الهالة (charisma) بسبب الشخصية أو نمط السلوك. تلك هي مصادر كامنة (Potential) فقط, ويمكن للفرد بواسطتها التأثير على سلوك وتصرفات شخص آخر, إلا أنه يجب أن لا يعني أن امتلاك أي منها أو جميعها يضمن مقدرة الفرد على التأثير على أفراد آخرين بصورة محددة.

وتشير النظرية الكلاسيكية إلى أن السلطة تبدأ عند قمة السلم الهرمي في المنظمة, وتنساب بطريقة مشروعة للمستويات الأدنى, وهي ترى أن للرؤساء الحق في إعطاء الأوامر القانونية لمرؤوسيهم, وأن على هؤلاء الالتزام بالامتثال لها وطاعتها, وأن هذا الالتزام بالفعل يفرض نفسه, ولكن هذه النظرة للسلطة واجهت معارضة شديدة من قبل الكثيرين, الذين تبنوا اتجاهاً مغايراً وهو فكرة القبول "Acceptance " , فهؤلاء يعتقدون بأن أساس السلطة يكمن في الشخص المتأثر – المؤثر فيه– (Influencee) وليس المؤثر (Influencer), واستناداً لهذا الرأي لاتُطاع جميع الأوامر والقوانين المشروعة في جميع الحالات, فالمستقبل يتقبل بعضها ويرفض البعض الآخر, فالمفتاح إذن هو أن المستقبل هو الذي يقرر ما إذا كان سيمتثل (يطيع) أم لا. وهكذا فإن امتلاك السلطة الرسمية أو الحق المشروع لا يشكل وحده ضماناً كافياً لتقبل هذا الحق أو السلطة والامتثال لها, وبالتالي تحقيق التأثير المنشود في سلوك وأداء الافراد نحو تحقيق أهداف المنظمة, أي أن مجرد امتلاك السلطة الرسمية قد لا يكون كافياً لضمان امتثال المرؤوسين لأوامر الرئيس وتوجيهاته وتعليماته, ويعزى ذلك لعدة أسباب من بينها مثلاً:عدم قناعة المرؤوسين بمشروعية سلطة الرئيس, وعدم قدرة الرئيس على الاقتناع, وافتقاره للمعرفة والخبرة.

ومما يعزز من سلطة الرئيس ويساعده في ممارستها بفاعلية وتحقيق تأثيرها المنشود في أداء الأفراد, أن يمتلك الرئيس مصادر القوة وأدوات التأثير التالية (حريم,2006:154-155):

1. تقبل المرؤوسين لسلطة الرئيس واقتناعهم بمشروعية هذه السلطة وبأنها قانونية.
2. أن يكون الرئيس كفؤاً في عمله ويملك القدرات والمعرفة الفنية والإدارية والسلوكية العالية، بحيث يرجع المرؤوسين إليه وحده لطلب النصح والمشورة.
3. أن يكون الرئيس قدوة للمرؤوسين من حيث الجد والمثابرة والانتماء واحترام الآخرين ونيل ثقتهم .
4. أن يكون تحت تصرفه, وبمقدوره منح المكافأة لكل جاد مخلص ومتميز في عمله, وإيقاع العقوبة بحق كل مقصر ومتهاون في أداء عمله.

- هناك خمسة أصناف للقوة (Frinch & Raven,1959) الإجبار, والمكافأة, والخبرة, والمرجعية, ويبين الجدول رقم (2) هذه المصادر.

الجدول رقم (2) قياس مصادر القوة التنظيمية

1. يتمكن الشخص من تعقيد الأمور على الآخرين, ورغبتهم بتجنب غضبه (قوة الإجبار).
2. قدرة الشخص على توفير مزايا خاصة, أو مكافآت للآخرين, ويرى الآخرون أنه من المفيد تبادل المنافع معه, (قوة المكافأة).
3. يمتلك الشخص الحق بأن يتوقع منك طاعة طلباته, نظراً لموقعه ومسؤوليات عملك, (القوة الشرعية).
4. يمتلك الشخص الخبرة والمعرفة لكسب احترامك, وتطيع أحكامه في بعض القضايا. (قوة الخبرة أو المعرفة).
5. إنك معجب بالشخص وتستمتع بالقيام بشيء ما لإرضائه, (القوة المرجعية).

اهتم كثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، وبتحديد مصادر القوة ووسائل وأدوات التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وأفعالهم. ومن الدراسات المشهورة في هذا المجال تلك التي قام بها (Kreitner&Kinicki,2008:439)؛(Daft,2003:515)؛(Johns&Saks,2005:377)؛ (Flumer,1983:303) حيث حدّدوا مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين.

- ويضيف الكاتب (عاشور،176:1990) إلى هذه المصادر ما يلي:

1- تحديد أهداف العمل.
2- جمع وتحليل المعلومات.
3- تحديد أساليب العمل.
4- تهيئة ظروف العمل.
5- تقديم النصح والمشورة.
6- إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم.
7- تحسين وتطوير دافعية العاملين.

وقام الباحث يوكل (Yukl) المشار إليه في (الشماع , وحمود ,235:2005-232) بتجميع ما تناوله الباحثون والمتخصصون بشأن وسائل وأدوات التأثير القيادي فاستطاع أن يحددها بأحد عشر عاملاً يمكن للقائد من خلالها تحقيق إمكانية التأثير في التابعين، وهذه الوسائل هي:

أولاً: المطلب المشروع: يعد المطلب المشروع أحد الوسائل الأساسية في تحقيق إذعان المرؤوسين للقائد. فقد يلعب المسؤول الرسمي دوراً قيادياً من خلال السلطة الرسمية المنظمية التي تتيح له إمكانية طلب تنفيذ عمل ما من الأفراد التابعين. كما يمكن أن تمارس عملية القيادة من خلال السلطة غير الرسمية التي تقوم على الأعراف والتقاليد الاجتماعية إمكانية التأثير القيادي على الآخرين.

ثانياً: إذعان المنفعة: للقائد إمكانية التأثير خاصة عندما يقترن ذلك بالمنفعة التي يحققها للتابعين، والتي يطلق عليها بالإذعان الوسيلي(Instrumental Compliance) فالتابعون يذعنون للقائد عندما يحقق لهم عوائد أو منافع معينة.

ثالثاً: إذعان القهر: لعمليات القهر والتخويف إمكانية تأثيرية يستخدمها القائد في تحقيق إذعان الأفراد التابعين له. فإذا استجاب الأفراد إلى مواقف القائد خوفاً من الآثار الناجمة عن عدم الاستجابة فإن الاستجابة أو الإذعان يسمى هنا "بالإذعان القهري"، أي الذي يتعرض فيه الفرد إلى آثار قاسية عند عدم استجابته للقائد.

رابعاً: الاستمالة للرشد: يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم. ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع الحاجات للتابعين.

خامساً: نفوذ الخبرة: يمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها والتي تتمثل في مستوى تعلمه، أو معارفه، أو تخصصه، أو مهنته، أو خبرته،...إلخ، حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة به من قبل التابعين وتعزز فيهم روح الاستجابة له.

سادساً: الإلهام وإلهاب الحماس: حيث يعتمد القائد أحياناً على الذكاء وروح الحماس لدى التابعين من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي من شأنها أن تدفعهم إلى ممارسة سلوك معين.

سابعاً: تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات: يستخدم القائد صور الإلهام وإلهاب الحماس عندما يعتقد بأن هذه القيم والمعتقدات راسخة في وجدان التابعين. أما عندما لا يجدها راسخة في أذهانهم فإنه يلجأ إلى تنميتها واستخدامها وسائل قادرة على تحقيق استجابة التابعين وإذعانهم له، ولذلك غالباً ما يلجأ القائد إلى تنمية وتقوية القيم والمعتقدات التي يجد ضرورة اعتمادها في تحقيق أهـداف المنظمة، مثل احترام التقاليد، والولاء للمنظمة، ونكران الذات والطاعة. وذلك من خلال إعطاء جرعات إرشادية بشكل مستمر وتسمى بعمليات غسل الدماغ (Brainwashing) كما تعتمـدها بعض الجماعات السياسية والدينية.

ثامناً: تطويع القائد للمعلومات: وذلك من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين، وتوفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تقود إلى استنتاجات معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. والأمـر الذي يعتمد على إمكانية عزل التابعين عن مصادر المعلومات البديلة، واستخدام السبل الأخرى, كإلهاب الحماس، وتغيير المعتقدات، والاستمالة القائمة على الرشد وغيرها.

تاسعاً: تطويع ظروف البيئة: يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك الأفراد التابعين بصورة غير مباشرة من خلال تطويع الظروف المادية للبيئة أو الظروف الاجتماعية التي يعمـل بهـا الأفراد، كالتحكم في مكان العمل أو تحديد الأدوات المستخدمة في الأداء أو تشكيل الجماعـات الصغيرة أو فرق العمل أو إتاحة فرص التفاعل و التنافس ...إلخ بين هؤلاء الأفراد.

عاشراً: الإعجاب والانتماء الشخصي: يعتمد القائد أحياناً علـى إعجـاب التـابعين وانتمـائهم لشخصيته, ومحاكاتهم للسلوك الذي يسعى إليه. نتيجة تأثرهم بصفات القائد واعجابهم بشخـصه وصفاته.

حادي عشر: المشاركة في اتخاذ القرار: يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التـابعين مـن خـلال اشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها. والأمر الذي يؤدي إلى تنمية درجات عاليـة من الحماس للتابعين نحو القرار المتخذ والإلتزام به. كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الإتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة.

- **تكتيكات القوة التنظيمية:**

حددت (العطية,2003:244-250) سبعة أبعاد تكتيكية أو استراتيجيات لاستخدام القوة التنظيمية هي كما يلي:

1. المنطق: استخدام الحقائق والبيانات لعرض الآراء بشكل منطقي أو عقلاني.
2. الودية: استخدام الإطراء, خلق السمعة, التواضع, والودية قبل التقدم بطلب ما.

3. التحالفات: الحصول على دعم الأفراد الآخرين في المنظمة لتأييد الطلب.
4. المساومة: التفاوض من خلال تبادل المنافع أو الخدمات.
5. التثبيت: استخدام مدخل مباشر وقوي, مثل فرض الطاعة, تكرار التذكير, أمر الأفراد بالعمل بموجب الأوامر, والإشارة إلى أن القواعد تستوجب الطاعة.
6. السلطة العليا: الحصول على دعم المستويات العليا في المنظمة لتأييد الأوامر.
7. العقوبات: استخدام المكافآت والعقوبات المشتقة منظمياً, مثل منع الزيادة في الأجور, أو التهديد بتقييم سيئ للأداء, أو منع الترقية.

وقد تبين أن العاملين لا يعتمدون على هذه التكتيكات السبعة بشكل متساوٍ, ولكن الاستراتيجية الأكثر شيوعاً, هي استخدام المنطق في الشكل (3) بغض النظر عمّا إذا كان التأثير موجهاً إلى الأعلى أو إلى الأسفل. هذا وقد وجد الباحثون أن هنالك أربعة متغيرات شرطية مؤثرة على اختيار تكتيك القوة التنظيمية وهي: (1) القوة النسبية للمدير, (2) غرض المدير بالتأثير, (3) توقعات المدير حول رغبة الشخص بالطاعة, (4) الثقافة المنظمية. (العطية,2003:244-250).

رابعاً: الإبداع الوظيفي Functional Innovation

- **مفهوم الإبداع الوظيفي:**

الإبداع الوظيفي من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وأصبح تشجيع الإبداع الوظيفي والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها. وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال. (العميان,2005:389).

يُعرف العميان(2005) الإبداع الوظيفي Functional Innovation بأنه " الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة, تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة ". (العميان,2005:389). ويعرف أيضاً (Johns & Saks, 2005:538) الإبداع الوظيفي بأنه " عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة ". ويعرف (فضل الله،1986:80) الإبداع الوظيفي بأنه " خروج على المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد".

أما (Evan,1993:120) فيعرف الإبداع الوظيفي بأنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تم تطبيقها ". وقد عرف Drucker (1985) منذ منتصف الثمانينات الماضية الإبداع الوظيفي بأنه " تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك ". (Drucker,1985:30). ويعرف(1992) Daft الإبداع الوظيفي بأنه " تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد, بالنسبة لمجال صناعة المنظمة, وسوقها وبيئتها العامة." (Daft,1992:245). وعرفه أيضاً بأنه." هو جيل الأفكار المبتكرة الذي قد يلبي حاجات محسوسة أو يعطي فرصة للمنظمة".(Daft,2003:378). وأخيراً فإن الإبداع الوظيفي "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه".(الغمري،79:1986). وفي رأي (Amabile,1983:138) " فإن أي إنتاج أو استجابة تعتبر إبداعية بقدر ما تكون جديدة أو منافسة أو مفيدة أو صحيحة، وأن العمل الإبداعي استكشافي وليس مسألة حسابية تخضع لقواعد ثابتة ".

نستخلص من هذه التعاريف وغيرها أن الإبداع الوظيفي عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة... وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة وللمجتمع بصورة عامة. هذا ويمكن التمييز بين الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي وفقاً لمعيار الحداثة، حيث يعتبر التغيير تبنياً لفكرة جديدة أو سلوكاً جديداً بالنسبة للمنظمة، في حين أن الإبداع الوظيفي هو " عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة ".

- **الحاجة إلى الإبداع الوظيفي:**

الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ أن خُلق الإنسان وهو يبدع ويخترع في شتى المجالات سعياً للتكيف مع الظروف من ناحية، وإيجاد ظروف معيشية أفضل من ناحية أخرى. ولكن المنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للإبداع الوظيفي نظراً للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلاً من قبل.

ومن أهم تلك التحديات والضغوط المنافسة الشديدة، وظاهرة العولمة، والتعقيد والتنويع والاضطراب البيئي، وتطلعات أفواج العاملين الجدد نحو مزيد من العمل الإبداعي، وغيرها، كل ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية ودائمة لتمكن المنظمات من البقاء والنمو.(حريم,2004:347).

وقد اعتبر Drucker (1985) أن الإبداع الوظيفي عمل عقلاني منتظم ودؤوب، ويجب أن يكون اعتيادياً إن لم يكن روتينياً. فالمنظمة التي لا تبدع تهرم وتزول، وحيث أن التغير سريع في عصرنا الحاضر فإن الزوال يأتي سريعاً أيضاً. (Drucker,1985:37).

وفي رأي مشابه لآراء(Drucker,1985) يرى (Wilson & Rosenfeld,1999)أنه إذا ما تقبلنا حقيقة تزايد سرعة الاستجابة وشدة المنافسة في أسواقنا فإنه يصبح من الضروري للمنظمات أن تكون أكثر إبداعية كوسيلة للبقاء. ومن ناحية أخرى فإن الإبداع يستثير ويحفز الفرص والنمو وبدونه سوف تتهاوى المنظمات وفي النهاية تموت.
(Wilson & Rosenfeld, 1999:530) .

وهكذا فإن الإبداع الوظيفي له أهمية وضرورة في المنظمات المعاصرة، وإذا ما انتقلنا للحديث عن المنظمات العربية فإنها أحوج ما تكون للإبداع الوظيفي في ضوء الضغوط والتحديات المتنامية التي تواجهها، لأن الإبداع يمكن أن يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لا تضاهيها أي ميزة تنافسية أخرى.

وتجدر الإشارة هنا إلى التمييز بين الإبداع (Innovation) و الابتكار(Creativity) إذ يقول Liveatt (2002) إن الابتكار (Creativity) يشير إلى القدرة على تقديم أفكار أصيلة جديدة بدون الأخذ بعين الاعتبار قابليتها للتطبيق. بينما يشير الإبداع إلى التطبيق، للواقع العملي، فكلمة (Creativity) تشير إلى شيء ما (abstract) والتركيز على الأفكار المجردة دونما وعي للمشكلات اليومية التي يواجهها المدير, كما أنه يتم الحكم على الأفكار بمدى حداثتها وليس إمكانية فائدتها للمستهلك وللمنظمة. أما الإبداع (Innovation) فهو تطبيق الأفكار، فتبدو المشكلة في المنظمات أنها ليست في عدم وجود أفكار جديدة (Creativity)، وإنما في تطبيق هذه الأفكار.(Leavitt, 2002:137).

- **حاجة المنظمات إلى الإبداع الوظيفي:**

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات حاجة إلى الإبداع لدى المنظمات فاستجابة لهذه الحاجة تتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، التي تهدف لرعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها.

كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبــداعي أو دفــع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع (الدهان,178:1992) .

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بــين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب. وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على البحث وتبني أسلوب جديد في حل مشاكلها ومن أجل النمو والبقاء، وعادة فإن الظروف التي تخلــق الحاجــة إلــى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل. فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجــوة بــين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خــلال الإبداع. ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط استجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أداءهــا، يجــب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقصٍ مقــصودة ومنظمــة عــن التغيرات والتحليل المنطقــي لفــرص الإبــداع التــي يمكــن أن تفرزهــا تلــك التغيــرات (Daft,1978:9-10).

- **مصادر الإبداع الوظيفي:**

أشار (Drucker, 1985:35) بأن الإبداع المنظم يُعنى بمراقبة ســبعة مــصادر للفــرص الإبداعية الرئيسية التالية:

1. النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
2. عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
3. الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية (Process).
4. التغير في بنية قطاع العمل(Industry Structure) أو بنية السوق (Market Structure).
5. التغير في العوامل الديمغرافية.
6. التغير في الإدراك، والأمزجة، والمعاني.
7. المعرفة الجديدة.

- **مجالات الإبداع الوظيفي:**

تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات الأساسية التالية (John, 1991:324):

1. تفعيل سياسة جديدة، أي إحداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد .
2. إيجاد فرصة جديدة، أي تطوير منتج جديد تماماً أو إيجاد سوق جديدة .

3. استخدام أسلوب جديد، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.

4. تصميم هيكل تنظيمي جديد، أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي، إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد، أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

- **أنواع الإبداع الوظيفي في المنظمات:**

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الوظيفي في المنظمات، وهي:

1- الإبداع على مستوى الفرد.

2- الإبداع على مستوى الجماعة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وسنناقش الأنواع الثلاثة باختصار.

1- الإبداع على مستوى الفرد Individual Innovation:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والإستعدادات والميول.

ومن بين خصائص الفرد المبدع (Kreitner & Kinicki,1992:580) :

- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً بإتقان عمله.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر، وعالي الدافعية, ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنويع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

2- الإبداع على مستوى الجماعة Group Innovation:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة،...إلخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية (Smith,1991:165):

- الرؤية Vision: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة Participative safety: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أوالمنظمة.

كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة (الدهان ،193:1992):

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة Organizational Innovation:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أوشيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية (عساف،277:1994):

1- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

2- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

3- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

4- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات (Creative Problem Making) من العدم والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

- **دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي:**

الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التـي تحفـز الإبـداع الـوظيفي وتـشجعه (Wynett,2002:39):

1- الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يـوفر المرونـة والتكيـف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

2- استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

3- ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظـر إلـى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

4- القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبـداع وتـسانده وتتـسامح مـع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفـشل، وتطـوير ثقافـة المخـاطرة الذكيـة التـي تـؤدي إلـى الإبـداع الـدائم. (Schermerhorn,2000:67).

5- جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسـك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هـذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخـرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال والتي تضر بالإبداع.

وأن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضـع الراهن (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تـساعد علـى جـذب الأفـراد الموهـوبين والمبـدعين، وتـشجيع الإبـداع التعـاوني. (Florida,Cushing and Gales,2002:20).

6- أنظمة العوائد والحوافز Rewards and Incentives: مما يحفز الإبداع ويسانده وضـع نظم العوائد التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتـراف والتقدير للجهد والأداء الجيد. (Schermerhorn, 2000:67) .

- **البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة:**

إن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلـورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمـل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسماً مشتركاً بين العاملين على مختلف درجـاتهم الوظيفيـة. فبيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحـة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمنـاخ الـذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تـدفق المعلومات وحل المشكلات, من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريـق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها. فالإبداع يتم من قبل الأفـراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما تـوفره لهم من دعم وإمكانات وقدوة ونماذج للسلوك الإبداعي. (أبو فارس,32:1990).

وهناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة، ومن هذه القيم (الدهان,191-190:1992):

- أن النجاح في السوق يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي، فقبول الإبداع مـن قبـل العميل هو الذي يحدد نجاح الإبداع.
- أن وجود الفكرة بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة ونفوذ الشخص الذي يقدم الفكـرة . فالقرارات حول الإبداع يجب أن تستند على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المنظمة.
- أن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى الرعاية والمساندة والالتزام من قبل المنظمة. فمهما كانت قدرات الشخص الإبداعية فإنه لا يستطيع تدعيم الجهد اللازم لتقديم إبداع نـاجح إذا تـرك وحيداً دون مساندة من قبل الآخرين.

إن القرارات يجب أن تتخذ على خطوات أو مراحل بحيث لا يتم الانتقال إلى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح الخطوة السابقة. وكذلك فقد بينت الدراسات أن الممارسـات التاليـة فـي المنظمات تساعد على تنمية الإبداع الوظيفي (المعاني,55:1990):

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمـام بـآراء الآخـرين والإعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفـراد والتعبيـر عـن الأفكـار ومناقشتها.

- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه.
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.

- **مبادئ الإبداع الوظيفي:**

قام Drucker(1985) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont's). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي(Drucker,1985:133-137) :

1 – إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية آنفة الذكر. وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.

2– يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فللإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم .

3– لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

4– الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي (Drucker,1985:133-137) :

1- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

2- التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

3- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

- **عملية الإبداع الوظيفي:**

هنالك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، وسنكتفي بمناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض.

نموذج (Kreitner & Kinicki,1992:578) يقترح أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية :

1- الإعداد Preparation: تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها.

2- التركيز Concentration: في هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

3- الاحتضان Incubation: وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.

4- الشروق / الإلهام Illumination: حين يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

5- الإثبات / التحقق Verification: إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

إن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الكتاب, فالمراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائماً عملية عقلية توجهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة. ومن ناحية أخرى، يشير بعض الكتاب (Robey, 1991:430)؛ (Kreitner & Kinicki, 1992:580) إلى أهمية البيئة في عملية الإبداع، وأن البيئة تؤثر في عملية الإبداع بطرق ثلاثة وهي :

- إن مشكلات الأداء يتم الاعتراف والشعور بها من قبل العملاء.
- البيئة هي مصدر المعلومات الفنية (الأفكار والتقنيات).
- البيئة يمكن أن تكون مصدراً مالياً وبخاصة للمنظمات العامة.

- **مراحل عملية الإبداع الوظيفي:**

من خلال دراسة معالم الإبداع وآثاره يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي(الشماع , وحمود ,2005:423 - 424):

أ. مرحلة (التصور) أو الإدراك Recognition:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة, إضافة لدراسة المنافع الإقتصادية والإجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الإعتبار, أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل), ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

ب. مرحلة تكوين الفكرة Idea Formulation:

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع, حيث إن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة, إذ يتقرر في ضوئها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار, أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل.

ج. مرحلة معالجة المشكلة Problem - Solving:

ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع. فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

د. مرحلة الحل Solution:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات, تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف. فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني (Innovation by Adoption). أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير (Development).

ه. مرحلة التطوير Development:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يوجهها المبدع, حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق, والعقبات

الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.

و. مرحلة الاستعمال والانتشار Utilization & Diffusion:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع, حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة, بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية, واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة, تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

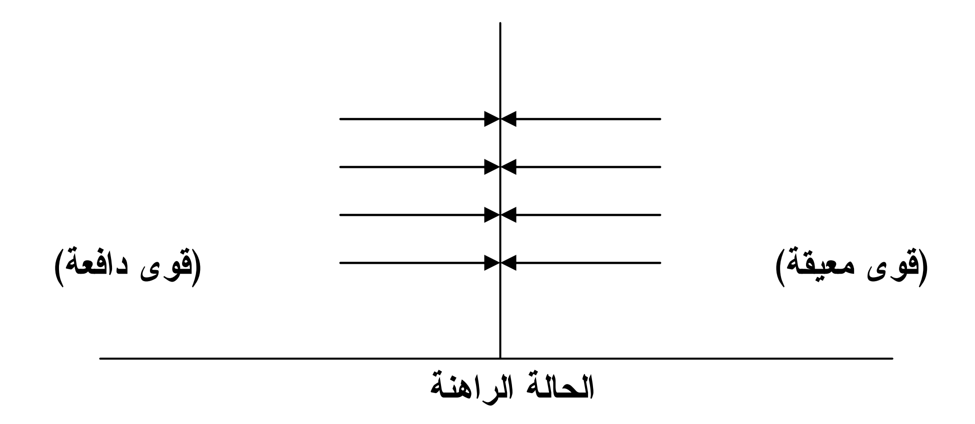
ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير, بل إنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والمنظمة على حد سواء, كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

- **استراتيجية التغيير (Strategy For Change):**

إن التغيير هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل. ويرى (Kurt Lewin) المشار إليه في المغربي (2006) أن التغيير عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل. وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة (Driving Forces) في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معيقة (Restraining Forces) ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليها اسم "الحالة الراهنة" الشكل(3). (المغربي,2004: 317-318).

الشكل (3)

تفاعل القوى المعيقة مع القوى الدافعة



- **وتتكون عملية التغيير من ثلاثة مراحل** (المغربي,2004: 318-319):

1- مرحلة إزالة التجمد للطرق القديمة: وتتطلب أن يقوم المسؤول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير. وعند النظر إلى تلك القوى فإننا نجد بعضها يدفع من أجل التغيير فيما تقوم المجموعة الأخرى بالمقاومة للإبقاء على الحالة الراهنة, وبالتالي فإن الغلبة للمجموعة الأقوى إلا إذا تعادلتا وتوصلتا إلى حالة توازن. ولإزالة هذه الحالة من الجمود فلا بد من: (1) زيادة قوى المجموعة الدافعة أو (2) إضعاف القوى المعيقة أو (3) محاولة تحويل بعض القوى في المجموعة المعيقة إلى قوى دافعة.

2- مرحلة التغيير: بعد نجاح المدير في إزالة التجمد للطرق القديمة لدى العاملين فإنه يقوم بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة, وذلك من خلال الأوامر والتعليمات والإرشادات والتدريب والمعلومات اللازمة للتوجه نحو الهدف.

3- مرحلة تجميد حالة التوازن الجديدة: وذلك بأن يقوم المدير بإدخال عوامل مقوية لتثبيت الحالة الجديدة وذلك من خلال تشجيع السلوك الجديد وتثبيته بالحوافز المادية والمعنوية كالترقيات والمكافآت والألقاب المميزة بالإضافة إلى التدريب ورفع الكفاءات وإصدار الأوامر والتعليمات ووضع برامج العمل المناسبة.

- **العوامل التي تساعد على نجاح التغيير**(المغربي,2004: 318-319):

هناك عدد من العوامل التي تساعد على إنجاح عملية التغيير وأهمها ما يلي:

1. إشراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته.
2. التشاور وتبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بإبعاد التغيير وأغراضه وضرورته وسبل تحققه ... الخ.
3. تطبيق التغيير تدريجياً ما أمكن حتى يستطيع النظام التأقلم عليه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه الإيجابية أو السلبية.
4. أن تتوافر جميع الإمكانات والترتيبات الكفيلة بإنجاحه.
5. مشاركة جميع العاملين في نتائج التغيير من حيث زيادة الرواتب والأجور الأمر الذي يجعلهم أكثر تقبلاً للتغيير.
6. إجراء تجربة مبدئية على التغيير (Pilot Run) قبل تطبيقه بشكل نهائي.

- **استراتيجيات الإبداع التنظيمي:**

هنالك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة. ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة. ومن هذه الاستراتيجيات (العميان,2005:399):

أولاً: التطوير التنظيمي Organizational Development

والتطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاه بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير. وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد، ومعايير الجماعة، والعلاقات بين الأفراد. وهناك تركيز كبيرلاعلى إزالة معوقات التغيير حسب، بل على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يُرسّخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع. ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة وشاملة .

ثانياً: التخصص الوظيفي Functional Specialization

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للإستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي .

ثالثاً: الدورية Periodicity

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

ومن الأمثلة الأخرى على هذه الاستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، والتعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

- **معوقات الإبداع الوظيفي:**

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع الوظيفي وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما يلي (المعاني,1996:91-93) :

1. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
2. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
3. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
4. مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
5. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
6. نبذ الزملاء, إن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
7. قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النبذ والمحاربة والعوز .
8. القيادات الإدارية غير ذات الكفاية, إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
9. الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
10. معوقات تنظيمية, وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحدياً قلَّ مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

11. معوقات مالية, للحيلوله دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

12. ضعف الولاء التنظيمي, يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الإكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة لديه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالٍ وبالتالي لا يتوقع منه الإبداع.

13. التفكير غير المتعمق, كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

- **أنواع الإبداع الوظيفي:**

يصنف (Robey,1991:424) الإبداع الوظيفي إلى نوعين:

1- إبداع إداري: يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.

2- إبداع فني /تقني: يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.

ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقاً). (Robey,1991:426)،(Evan,1993:122),(شريف،341:1997).

ومن ناحية أخرى يميز Marquis(1982) بين نوعين من الإبداع، حيث يعتبر المنظمة مبدعة حينما تعتمد تقنية جديدة في عملها، أما قيام باقي المنظمات بتقليد هذا التغيير نفسه فيعتبره " إبداعاً بالتبني " أو " تقليداً ". (Marquis,1982:47).

وأما (حريم ،346:2004) فإنه يصنف الإبداع الوظيفي إلى نوعين هما:

1- إبداع داخلي: إبداعات تعتمدها المنظمة ومصدرها المنظمة ذاتها.

2- إبداع خارجي: نقل وتطبيق أفكار من خارج المنظمة.

- **إدارة الإبداع الوظيفي:**

لقد أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الإبداع التنظيمي أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والمديرين، ويرى الكثير أن الإبداع عامل منافسة بالغ الأهمية وليس شيئاً حسناً فقط، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثير حاسم على بقائها ونموها. ويقول العالم Drucker(2002) أن الإبداع هو " عمل حقيقي وليس إلهاماً أو ومضة، وأنه يمكن بل يجب أن يدار مثل أي وظيفة، أو نشاط آخر في المنظمة، ولكن بطريقة مختلفة, فالإبداع يعني المعرفة وليس العمل ". (Drucker, 2002:16).

وبالتالي فإن عملية إدارة الإبداع الوظيفي تتكون من ثلاث مراحل رئيسية هي: تخطيط الإبداع الوظيفي، تنفيذ الإبداع الوظيفي، متابعة الإبداع الوظيفي ومن ثم التغذية العكسية لعملية الإبداع الوظيفي في حالة وجود خلل في مدخلات نظام إدارة الإبداع الوظيفي.

ومن بين الأدوار الرئيسية للمدير في المنظمات المعاصرة إدارة الإبداع ودعمه وتشجيعه. ويشير Wilson & Roserfeld (1999) إلى أن الإبتكار والإبداع ليس مقصوراً على وحدات أنشطة البحث والتطوير فقط، بل يمكن أن ينشأ ويبرز من مصادر مختلفة عديدة, وعليه سيكون من مهام المديرين تشجيع ورعاية عملية الإبداع في منظماتهم. (Wilson & Roserfeld, 1999:530) .

- **أبعاد الإبداع الوظيفي:**

♦ **الإبداع الوظيفي Functional Innovation:** هو الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة. (العميان,389:2005).

♦ **الإبداع الوظيفي:** هو عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة. (Johns & Saks, 2005:538).

♦ ويتضمن التعريفان السابقان ثلاثة عناصر رئيسية للإبداع الوظيفي هي:

1- توليد أفكار جديدة Generation of New Ideas: هي عملية إيجاد وتنفيذ وتنمية للأفكار الجديدة في المنظمة. (Johns & Saks, 2005:538).

2- تنفيذ التغيير Change Implementation: هو عملية معرفة متى يتم إحداث التغيير ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم في المنظمة. (حريم,351:2006).

أو تنفيذ (تطبيق) التغيير: هي الخطوة في عملية اتخاذ القرارات التي تتضمن استعمال القدرات الإدارية والمقنعة لترجمة البديل المختار في العمل. (Daft, 2003:285) .

3- حل المشكلات Problems Solving: هي عملية جمع المعلومات والتحليل للبدائل واتخاذ الاختيار المناسب. (Dessler, 2001:98).

المـــشكلة Problem: هـــي إدراك فجـــوة بـــين حالـــة حاليـــة ورغبـــة حاليـــة. (Johns & Saks, 2005:344).

مراحـــل عمليـــة الإبـــداع: توليـــد فكـــرة, تطبيـــق الفكـــرة, إنتـــشار الفكـــرة. (Johns & Saks, 2005:539).

لقد تم الحديث في هذا الفصل عن الثقافة وثقافة المنظمة والثقافة التنظيمية التي تكونـــت من أبعاد متعددة هي ثقافة القوة وثقافة المهمة وثقافة الدور والثقافة الفردية الشخصية. إلا أن هذه الدراسة ركزت على القوة التنظيمية التي تتكون من أبعاد ثلاثة (القوة الرســمية، قـــوة المكافأة، قوة الخبرة) وبيان أثر تلك القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي بأبعـــاده الثلاثـــة (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير, حل المشكلات) .

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القوة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع:

أولاً: الدراسات العربية:

1. **دراسة (ملك, 2007) بعنوان أثر الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في دولة الكويت.** أجريت هذه الدراسة في دولة الكويت وهدفت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت حيث تم توزيع (540) استبانة على عينة مجتمع الدراسة الذي تكون من بعض الجهات الحكومية وهي الهيئة العامة للإستثمار, والصندوق الكويتي للتنمية, ووزارة التخطيط, وديوان الخدمة المدنية.

وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. وجود علاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين, يليه النمط الحر وأخيراً النمط التسلطي.
3. بينت نتائج التحليل أن هناك علاقة ضعيفة بين الأسلوب المتسلط والإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت.

2. **دراسة (أبو تايه, 2003), بعنوان: " تحليل العلاقة بين أسلوب القائد والسلوك الإبداعي الفردي** " : دراسة ميدانية في خمس شركات صناعية كبرى في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (430) مديراً في هذه الشركات. وقد استخدم الباحث نموذج فرنش ورافين (1957) لمصادر قوة القائد والذي قسم مصادر قوة القائد إلى (قوة المكافأة, وقوة الإجبار, وقوة الشرعية, وقوة المعرفة, وقوة الجاذبية). كما استخدم النموذج الذي قدمه كلادسون وستريت (2001) لتفسير السلوك الإبداعي, ويتألف النموذج من أبعاد (استكشاف الفرص, والحركة الفكرية, والاختيار العلمي, والتحدي, والتطبيق).

وقد بينت النتائج التي تم التوصل لها في هذه الدراسة أن أسلوب القائد على درجة عالية من الأهمية في تحديد مدى ومستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمات.

كما بينت النتائج أن لكل من قوة المعرفة وقوة الجاذبية الشخصية للقائد أثـر واضـح فـي تشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين, بينما لم يتبين أي أثر واضح للقوة الـشرعية وقـوة المكافأة على السلوك الإبداعي للعاملين, أما القوة القسرية فكان لها أثر سلبي على الـسلوك الإبداعي للعاملين.

3. **دراسة (السالم, 1999), بعنوان: " العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبـداعي للعاملين** ". أجريت هذه الدراسة في العراق, وهدفت إلى تشخيص واقـع تـصميم العمـل والسلوك الإبداعي للعاملين والعلاقة بينهما. واعتمدت الدراسة مجموعة من الأبعاد للـسلوك الإبداعي وهي سعة الاتصالات, وحل المشكلات وتبني التغيير, المجازفة وتحمل المخاطرة, وتشجيع الإبداع. وأجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (200) عامل. وقد أشارت نتـائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبـداعي (باستثناء تنويع المهمة). وأوصت بتخفيض تنويع العمل وتدعيم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

وتنبع أهمية الدراسة من توضيحها للعلاقة بين التخصص والإبداع, وهو أمر في حاجة إلى توضيح وتأكيد إذ أن التخصص في نوعيات معينة من العمل تساعد على الإبداع فيها.

4. **دراسة (ذياب وآخرون, 1995), بعنوان: " درجة التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثر ذلك على الإبداع** ". أجريت هـذه الدراسـة فـي العراق, وهدفت إلى بحث العلاقة بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيـادي والتركيـب التنظيمي وأثر ذلك على الإبداع, وتم التعبير عن فلسفة الإدارة ب(التقليديـة والإنـسانية), والتركيب التنظيمي (بالرسمية والمعيارية والمركزية), أما السلوك القيادي فعبر عن اتجاهين هما (الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج), وعُبـر عـن الإبـداع التنظيمـي بمتغيـرات (حل المشكلات واتخاذ القرار, والتغيير, وروح المجازفة, وسـعة الاتـصالات, وتـشجيع الإبداع). وتألفت عينة البحث من (150) مديراً اسـتجاب مـنهم (114) بنـسبة (76%) يتوزعون على 14 منظمة عراقية ذات طبيعة عمل مختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى ارتباط كل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي بعلاقة معنوية مع الإبداع التنظيمي, كما أشارت إلى عدم وجود تأثير للتوافق بين فلسفة الإبداع وكل مـن السلوك القيادي والتركيب التنظيمي في درجة الإبداع (التغيير, سعة الاتصالات, وتـشجيع الإبداع) . في حين كان للتوافق تأثير في بعدي الإبداع (القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار, وروح المجازفة). وأوصت الدراسة بأهمية تدريب القيادات الإدارية العربية علـى أسلوب التعامل مع الموقف.

5. **دراسة (الفياض, 1995), بعنوان: " أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للـشركات الصناعية المساهمة العامة** ". أجريت هذه الدراسة في الأردن, وهدفت إلى التعرف علـى مدى الإبداع الذي وصلت إليه الشركات الصناعية المساهمة العامة فـي الأردن والتعـرف على النمط القيادي السائد وتأثيره على الإبداع الإداري في هذه الشركات. وتكونـت عينـة الدراسة من (62) شركة صناعية مساهمة عامة في الأردن, وتم توزيع (310) اسـتبانات على مديري هذه الشركات في مستوياتهم الإدارية الثلاثة العليا, والوسطى, والدنيا. وبينـت نتائج الدراسة أن المديريين الإداريين يدركون دور الإبداع في تطـور وتقـدم شـركاتهم وقيادتها نحو الإبداع الإداري بأساليب متعددة. كما أوصت باستمرار الأبحاث الميدانية حول الإبداع في المؤسسات الأردنية.

6. **دراسة (أبو فارس, 1990), بعنوان: " الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسـسات العامة الأردنية** ". أجريت هذه الدراسة في الأردن, وهدفت إلى التعرف إلى درجة الإبـداع في المؤسسات الاردنية, ودور هذه المؤسسات في تشجيع الإبداع لدى العاملين لديها. ولهذا الغرض تم توزيع استبانة على (309) موظفين, وجه منهـا 30% لـلإدارة العليـا, 70% للعاملين, استجاب منهم 230 موظفاً.

وخلصت الدراسة إلى نتائج, أهمها:

1- يتمتع العاملون في هذه المؤسسات بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من عدم تشجيع تلك المنظمات على الإبداع.

2- هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة, وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات العامة الأردنية بالإبداع وتنميـة قـدرات العاملين الإبداعية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

7. دراسة (cook ,2006), بعنوان:

"Management and Leadership Development Making it Work".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية وجود الأنشطة التطويرية وضرورتها, حيث تم أخذ عينة من (1000) مدير موارد بشرية من (500) منظمة في بريطانيا, وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن الإدارة والتطوير الإداري يعملان معاً بكفاءة عندما تكون هناك مسؤوليات واضحة للموظفين, ومرتبطة بإستراتيجية العمل والعمليات.

8. دراسة (Jung ,2001), بعنوان:

" Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups".

هدفت إلى بحث تأثير نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على إبداع العاملين, كما بحثت الدراسة تأثير القيادة على نمط التفكير لدى العاملين ومقدرتهم على رؤية الأشياء والأحداث بطرق جديدة وإبداعية. وشملت عينة الدراسة 194 طالباً جامعياً من مختلف التخصصات الإدارية في إحدى الجامعات الحكومية الأمريكية. وقد قسمت العينة إلى 53 فريقاً (مجموعة), تكون كل فريق من 4-3 أفراد, وكانت نصف المجموعات تحت قيادة تحويلية, في حين كانت قيادة المجموعات الأخرى قيادة تبادلية. وخلصت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى الأفراد, كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية, كما أشارت النتائج إلى أن نمط القيادة التحويلية يعزز قدرة الأفراد على النظر للمشكلات من زوايا جديدة ومختلفة.

9. دراسة (Stoker, et.al ,2001), بعنوان:

"Leadership and Innovation: Relations between Leadership, Individual Characteristics and the Functioning of (R&D) Teams".

كان الهدف منها دراسة تأثير كل من أسلوب قيادة الفريق (المتفهم, المشارك, المدرب, الاهتمام بالهيكل التنظيمي, الكاريزما), وخصائص العاملين (الحاجة للتوجيه, الفاعلية الذاتية), على إنتاج العاملين وإبداعهم (الرضا الوظيفي, الولاء للمنظمة, الرضا الوظيفي, الفاعلية). واشتملت العينة على أكثر من 80 فريق عمل (ما يزيد على 600 عضو) يعملون في منظمتين هولنديتين, إحداهما صناعية (شركة حديد) والأخرى خدمية (بنك).

وكانت النتائج كما يلي:

- ارتبط الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي بوجود قيادة متفهمة تقدم شخصية كاريزماتية, في حين ارتبطت فعالية العاملين بالقيادة المهتمة بالهيكل التنظيمي وذات الشخصية الكاريزماتية.
- خاصية (الفاعلية الذاتية) للأفراد ارتبطت بشكل مباشر مع كل من الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي والفعالية, في حين لم توجد أي علاقة بين خاصية(الحاجة للتوجيه) وبين أي من عناصر إنتاج العاملين.

كما أشارت النتائج إلى ضرورة إيمان القيادة بالإبداع وامتلاكها للمرونة في التعامل مع الظروف, كما نوهت النتائج للدور الهام الذي تلعبه الحوافز وتوفير الموارد وتمكين العاملين والإشادة بالمبدعين منهم في تنمية إبداع العاملين.

10. **دراسة (Tierney ,et.al ,1999), بعنوان:**

"An Examination of Leadership and Employees Creativity".

تهدف هذه الدراسة إلى بحث علاقة الإبداع من جهة, وكل من خصائص العاملين (التحفيز الداخلي, أسلوب التفكير) وخصائص القادة والعلاقة بين القائد والمرؤوسين من جهة أخرى. تألفت العينة من 191 موظفاً يعملون في قسم (البحث والتطوير R&D) في شركة كيميائية كبيرة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية, وضمت مديري أبحاث وخبراء وقادة مشاريع وتقنيين. ويرى القائمون على الدراسة أن دراستهم هي الأولى من نوعها التي شملت جوانب متعددة في دراسة العلاقة بين القيادة والإبداع. ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة تفاعلية بين القيادة والأفراد, بمعنى أن للقيادة تأثير إيجابي على حافزية وإبداع العاملين.
- يزيد إبداع العاملين عند العمل مع مشرفين لديهم نفس القدر من التحفيز الداخلي, فقد أشارت الدراسة إلى أن العاملين ذوي الحافزية العالية تقل إبداعاتهم عند العمل مع مشرفين لديهم حافزية منخفضة.
- يزيد الإبداع في حال كان للقادة والأفراد نفس أسلوب التفكير.

11. **دراسة (Hoffman & Hegarty, 1993), بعنوان:**

" Top Management Influence on Innovation".

وقد بحثت هذه الدراسة بعض خصائص القادة في الإدارة العليا (الخبرة, والقدرة على توفير المصادر, ومسح البيئة الخارجية, والتخطيط) وتأثيرها على الإبداع بنوعيه (التقني, والإداري), بالإضافة إلى دراسة تأثير الثقافة كعامل وسيط على العلاقة بين خصائص القادة والإبداع.

تكونت عينة الدراسة من (430) مديراً في الإدارة العليا, استجاب منهم (361), وقد شملت العينة 97 مؤسسة صناعية في 9 بلدان صناعية هي(بلجيكا, سويسرا, السويد, فرنسا, ألمانيا, الدنمارك, النرويج, الولايات المتحدة, بريطانيا). وكانت النتائج على النحو التالي:

- خصائص القادة لها تأثير أكثر على إبداع العاملين من العوامل البيئية والتنظيمية.
- عامل الخبرة كان أكثر الخصائص تأثيراً على إبداع العاملين.
- خاصيتي القيادة (المسح للبيئة الخارجية, التخطيط) تمثل أهمية كبرى للإبداع التقني أكثر منها للإبداع الإداري.
- أشارت النتائج إلى أن للثقافة تأثيراً على الإبداع الإداري, في حين أن الإبداع التقني لا يتأثر بها.

12. **دراسة (Quinn, 1990), بعنوان:**

"Supporting Innovation in The Work Place".

سلطت الباحثة الضوء على دور مقاومة التغيير لدى العاملين في إضعاف أو تأخير الإبداع في المنظمة, ثم عرجت الباحثة على دور المشرفين في دعم الإبداع وتنميته لدى العاملين, كما أوردت الباحثة مجموعة من الممارسات والعوامل التي تشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين ومن هذه الممارسات: الحوافز والمكافآت, الإشادة بالمبدعين, وتوفير الموارد والدعم اللازم لإكمال العملية الإبداعية, تمكين العاملين, وإعطاؤهم الحرية الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم, كما أن الأمان الوظيفي يعزز من الشعور بالانتماء ويزيد الإبداع.

13. **دراسة (Delbecq & Mills, 1986), بعنوان:**

"Managerial Practices That Enhance Innovation".

كان الهدف منها إلقاء الضوء على بعض الخصائص الرئيسية المميزة للمنظمات عالية الإبداع, ومدى تطبيق هذه المنظمات لممارسات تدعم الإبداع. استمرت هذه الدراسة لثلاث سنوات وشملت المئات من مديري شركات تكنولوجية ومنظمات خدمية وصحية. واعتمد الباحث نموذج هربرت سيمون لاتخاذ القرار (1957) أساساً لتقسيم مراحل العملية الإبداعية (توليد الفكرة, الدراسة الأولية للفكرة, اتخاذ القرار, التنفيذ). وحددت الدراسة لكل مرحلة مجموعة ممارسات إدارية تميز المنظمات الإبداعية. المرحلة الأولى (توليد الفكرة) تتميز فيها المنظمات المبدعة بتخصيص ميزانية مستقلة للبحث والتطوير, كما يتلقى العاملون التشجيع لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.

وفي المرحلة الثانية (الدراسة الأولية للفكرة), تُعرض الفكرة على لجنة متخصصة من الخبراء والاستشاريين بمشاركة صاحب الفكرة الجديدة, وتقوم اللجنة بدراسة جدوى الفكرة ومدى العائد المجني منها, وهذا يولد انطباعاً لدى العاملين أن أفكارهم محل تقدير الإدارة واهتمامها. أما المرحلة الثالثة (اتخاذ القرار) فتتضمن رفض الفكرة أو قبولها, وفي حال قبولها يتم توفير الاحتياجات اللازمة لتنفيذها, كما يعطى صاحب الفكرة الحرية الكافية لتنفيذ فكرته. أما المرحلة الأخيرة (التنفيذ) فتتميز فيها المنظمات المبدعة بجو يدعم الإبداع ويشيد بالمبدعين, كما يتم إعطاء العاملين القدر الكافي من التدريب والوقت والمال لتنفيذ مشاريعهم على الوجه الأكمل.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد تميزت هذه الدراسة التي هي بعنوان: " أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ". عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:

1. تركيزها على عنصر واحد من عناصر الثقافة التنظيمية هو ثقافة القوة حيث أنها انفردت عن غيرها من الدراسات الأخرى من هذا الجانب.
2. هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تناولت موضوع القوة التنظيمية وأثرها على الإبداع الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك التجارية الأردنية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة(الطريقة والإجراءات)

- المقدمة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: مصادر جمع المعلومات

رابعاً: أداة الدراسة

خامساً: صدق أداة الدراسة وثباتها

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سابعاً: متغيرات الدراسة

ثامناً: أنموذج الدراسة

تاسعاً: إجراءات الدراسة

عاشراً: إجراءات توزيع الاستبانة

- **المقدمة:**

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة(الطريقة والإجراءات), حيث تم تقسيمها إلى عشرة أقسام وهي كما يلي:

أولاً:منهج الدراسة.

ثانياً:مجتمع وعينة الدراسة.

ثالثاً:مصادر جمع المعلومات.

رابعاً:أداة الدراسة.

خامساً:صدق أداة الدراسة وثباتها.

سادساً:الأساليب الإحصائية المستخدمة.

سابعاً: متغيرات الدراسة.

ثامناً:إجراءات الدراسة.

تاسعاً:إجراءات توزيع الاستبانة.

عاشراً:هيكلة الرسالة.

أولاً: منهج الدراسة:

لأغراض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات فقد استند الباحث إلى استخدام **منهج الأسلوب الوصفي (Descriptive)** إلى جانب **منهج الأسلوب التحليلي (Analytical)** وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج إحصائية منطقية لبيان وتوضيح أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المستويات الإدارية الثلاث(العليا,الوسطى,الدنيا) وعددهم (560) مدير في عدد من البنوك التجارية الأردنية (بنك الإسكان للتجارة والتمويل, بنك الأردن, بنك الاتحاد, البنك الأردني الكويتي, البنك الإسلامي الأردني) التي شملتها الدراسة في محافظة عمان.
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة لخدمة أغراض البحث, تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً من المستويات الإدارية الثلاثة (العليا,الوسطى,الدنيا), ويوضح الجدول رقم (3) الاستبانات الموزعة على عينة البنوك التجارية في الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (4) الاستبانات المستردة منها.

جدول(3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للاستبانات الموزعة

الرقم	اسم البنك	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا	الاستبانات الموزعة
1	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	3	22	5	30
2	بنك الأردن	2	18	10	30
3	بنك الاتحاد	3	19	8	30
4	البنك الأردني الكويتي	3	17	10	30
5	البنك الإسلامي الأردني	4	15	11	30
إجمالي الاستبانات الموزعة					150

جدول(4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للاستبانات المستردة

الرقم	اسم البنك	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا	الاستبانات المستردة
1	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	2	16	4	22
2	بنك الأردن	1	13	3	17
3	بنك الاتحاد	2	15	4	21
4	البنك الأردني الكويتي	1	11	7	19
5	البنك الإسلامي الأردني	3	13	7	23
إجمالي الاستبانات المستردة					102

ثالثاً: مصادر جمع المعلومات:

- تعتمد هذه الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات:

أ- البيانات الأولية:

اعتمد الباحث على استبانة خاصة لهذه الدراسة استناداً إلى الإطار النظري, تم إعداد الاستبانة وتوزيعها من قبل الباحث، وتم تقييمها من قبل مجموعة من ذوي الاختصاص وفق بحوثهم وخبراتهم في هذا المجال، بعدها تم إجراء التعديلات اللازمة بشكل صحيح, ووزعت استبانة الدراسة على (150) مديراً في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا,الوسطى,الدنيا), في البنوك التجارية الأردنية (بنك الإسكان للتجارة والتمويل, بنك الاتحاد, بنك الأردن, البنك الأردني الكويتي, البنك الإسلامي الأردني) في محافظة عمان, تم استرداد (102) استبانة من البنوك التجارية الأردنية و معالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية **SPSS** .

ب- البيانات الثانوية:

للحصول على البيانات الثانوية تم الاعتماد على الكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، والرسائل الجامعية، والدوريات، ذات الصلة بموضوع الدراسة للحصول على هذه المعلومات وذلك من أجل بناء الجانب النظري لهذه الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة بعد مراجعة الأدبيات السابقة في مجال الدراسة، وقدّ تكونت من ثلاثة أقسام هي:

1. البيانات الديمغرافية، وتتضمن: العمر، المستوى التعليمي، الجنس، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، مدة الخدمة في البنوك التجارية.

2. مقياس القوة التنظيمية ومقياس الإبداع الوظيفي، وصمم هاذان المقياسان على غرار مقياس لكرت الخماسي. ويتكونان من (42) فقرة تأخذ الإجابات عليها (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وأعطيت الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) وبالتالي كلما كان المتوسط مرتفعاً دلّ ذلك على درجة أعلى من الموافقة على الفقرة, واستبانة الدراسة هذه موجودة في ملحق رقم (2) في قائمة الملاحق.

خامساً: صدق أداة الدراسة وثباتها:

1. **صدق المحتوى:** تم اللجوء إلى الخبرات العلمية في مجال الإدارة من أجل تحكيم مدى صحة الاستبانة.

2. **ثبات الأداة:** للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة وتم التحقق من الثبات بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) .

3. الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس:

تم استخراج معاملات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات المقياسين، حيث بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ (90,7%) لكلا المقياسين، و (85,7%) لمقياس القوة التنظيمية، و(79,7%) لمقياس الإبداع الوظيفي. وهي قيم مرتفعة تشير إلى ثبات أداة الدراسة، حيث إن القيمة الدنيا التي يعد عندها وجود اتساق داخلي للمقياس (60%).

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام حزمة **SPSS** للتحليل الإحصائي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية التي تتناسب مع متغيرات الدراسة وفرضياتها:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- معامل ارتباط Pearson Correlation لقياس نوع ودرجة العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الوظيفي.
- مستوى الأثر الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

طول الفئة = الحد الأعلى – الحد الأدنى البديل

عدد المستويات

1.33 = 3/4 = 3/1-5

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.33 - 3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

سابعاً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القوة التنظيمية

حيث تتضمن العناصر التالية:

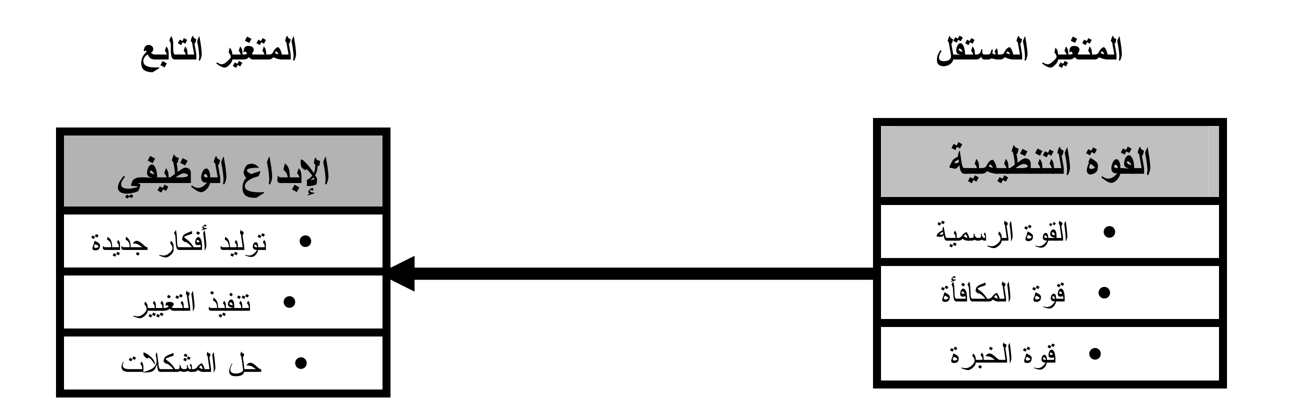
- القوة الرسمية .
- قوة المكافأة .
- قوة الخبرة .

المتغير التابع: الإبداع الوظيفي

حيث يتضمن العناصر التالية:

- توليد أفكار جديدة .
- تنفيذ التغيير .
- حل المشكلات .

ثامناً: أنموذج الدراسة:



شكل رقم (4)

أُنموذج الدراسة

أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

- **المتغير المستقل:** القوة التنظيمية والتي تتكون من الأبعاد التالية (القوة الرسمية, قوة المكافأة, قوة الخبرة) وقد استند الباحث إلى ما أجمعت عليه معظم المراجع التالية: (Fulmer,1983:303-304)؛(Kreitner&Kinicki,2008:439)؛(Daft,2003:515)؛ (Johns&Saks,2005:377)؛(French&Raven:1959)؛(Gibson,1994:369)؛ (Handy,1988:186)؛(حريم,2006:153)؛(ملك,2007:24)؛(سعود،2007:68)؛ (عباس،2009:160).
- **المتغير التابع:** الإبداع الوظيفي ويتكون من الأبعاد التالية (توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات) وقد استند الباحث إلى ما أجمعت عليه معظم المراجع التالية: (Johns&Saks,2005:538)؛(Goffin&Mitchell,2005:29)؛(Daft,2003:378)؛ (Dessler,2001:98)؛(الصرايرة,2003:2)؛(العميان،2005:389)؛(حريم,2006:351).

تاسعاً: إجراءات الدراسة:

1. أخذ الموافقات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية .
2. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها .
3. الاطلاع على أدبيات الدراسة .
4. بناء أداة الدراسة (الاستبانة) .
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة المحددة .
6. تفريغ الاستبيانات ورصد النتائج في جداول خاصة .
7. تحليل النتائج إحصائياً باستخدام الرزمة الاحصائية SPSS.
8. عرض النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات.

عاشراً: إجراءات توزيع الاستبانة:

بعد استكمال الاستبانة والتأكد من صدقه وثباته وتقييمه من بحوث الأكاديميين والخبراء، تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وقام الباحث عند عملية التوزيع بلقاء مع المعنيين بتعبئة الاستبانة لتوضيح الهدف من الدراسة وأن المعلومات التي سيتم جمعها من أفراد العينة سيتم معاملتها بسرية تامة وهي لغايات البحث العلمي فقط.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات

- المقدمة
- نتائج الدراسة ومناقشتها
- الإجابة عن أسئلة الدراسة
- اختبار فرضيات الدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات, حيث تم تقسيم هـــذا الفصل إلى ثلاثة أقسام هي كما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة ومناقشتها.

ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة.

- سيتم عرض وتحليل النتائج إحصائياً بالإعتماد على رزمة التحليل الإحصائي (**SPSS**).

• نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدارسة: في هذه الفقرة سوف يتم عــرض وتحليــل النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة مــن حيــث: (العمــر, المــستوى التعليمي, الجنس, مدة الخدمة في الوظيفة الحالية, مدة الخدمة في البنوك التجاريــة الأردنيــة), وتبين الجداول من(5– 9) ما يلي :

الجدول (5): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول (6): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول (7): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول (8): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

الجدول (9): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية

1. العمر

جدول رقم (5)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	46	45.1
30–40 سنة	30	29.4
41–50 سنة	11	10.8
51 سنة فأكثر	15	14.7
المجموع	102	100

توضح بيانات الجدول رقم (5) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (45.1%) للذين تقع أعمارهم في الفئة اقل من 30 سنة، وهذا يعني أن عينة العاملين في البنوك التجارية هم من فئة الشباب التي تمتاز بالنشاط والحيوية، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الذين أعمارهم 30–40 سنة بنسبة بلغت (29.4%). أما أدنى نسبة فكانت للفئة العمرية 41–50 سنة بنسبة بلغت (10.8%).

2. المستوى التعليمي

جدول رقم (6)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
أقل من جامعي	19	18.6
بكالوريوس	50	49.0
ماجستير	18	17.6
دكتوراه	15	14.7
المجموع	102	100

توضح بيانات الجدول رقم (6) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (49%) لحملة درجة البكالوريوس، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل للأقل من الجامعي بنسبة بلغت (18.6%). أما أدنى نسبة فكانت للدكتوراه بنسبة بلغت (14.7%). وهذا يعني أن عينة العاملين في البنوك التجارية الأردنية نسبتهم (49.0%) من الحاصلين على درجة البكالوريوس, وأما عينة أفراد الدراسة الحاصلين على الدراسات العليا نسبتهم (32.3%) ممايدل على العلم والخبرة في العمل المصرفي.

3. الجنس

جدول رقم (7)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	54	52.9
إناث	48	47.1
المجموع	102	100

يظهر من بيانات الجدول رقم (7) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (52.9%)، فيما بلغت نسبة تمثيل الإناث (47.1%). وهذا يعني أن العاملين في البنوك التجارية الأردنية نصفهم من فئة الذكور والنصف الآخر من فئة الإناث أي أن كلتا الفئتين تعمل فريق عمل واحد بغض النظر عن الجنس (ذكر – أنثى).

4. مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

جدول رقم (8)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	54	52.9
5- 10 سنوات	22	21.6
11- 15 سنة	14	13.7
16 سنة فأكثر	12	11.8
المجموع	102	100

توضح بيانات الجدول رقم (8) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (52.9%) للذين خبرتهم اقل من 5 سنوات، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الذين خبرتهم 5- 10 سنوات بنسبة بلغت (21.6%). أما أدنى نسبة فكانت للفئة 16 سنة فأكثر بنسبة بلغت (11.8%). وهذا يعني أن ما نسبته (52.9%) هم من العاملين الجدد في البنوك التجارية الأردنية, وما نسبته (25.5%) هم من العاملين القدماء في البنوك التجارية الأردنية مما يعني ذلك أن لديهم ولاء للبنوك التجارية الأردنية.

5. مدة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية

جدول رقم (9)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية

مدة الخدمة في البنوك التجارية	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	57	55.9
5- 10 سنوات	26	25.5
11-15 سنة	11	10.8
16 سنة فأكثر	8	7.8
المجموع	102	100

توضح بيانات الجدول رقم (9) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (55.9%) للذين خبرتهم اقل من 5 سنوات، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الذين خبرتهم 5- 10 سنوات بنسبة بلغت (25.5%). أما أدنى نسبة فكانت للفئة 16 سنة فأكثر بنسبة بلغت (7.8%). وهذا يعني أن ما نسبته (55.9%) هم من العاملين الجدد في مجال العمل المصرفي في البنوك التجارية الأردنية.

ثانياً: القوة التنظيمية: في هذه الفقرة تم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد القوة التنظيمية (القوة الرسمية, قوة المكافأة, قوة الخبرة)،وتبين الجداول من(10−12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد القوة الرسمية،وبعد قوة المكافأة، وبعد قوة الخبرة كما يلي:

أ. القوة الرسمية

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد القوة الرسمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يعتمد المدير على حَرفية القوانين والأنظمة بشكل تام.	3.69	0.91	5	مرتفع
2	يستخدم المدير السلطة الرسمية ليراقب مختلف أعمال العاملين في البنك.	3.51	0.96	7	متوسط
3	يقوم المدير باستخدام سلطة موقعه لإدارة الصراع بين العاملين.	3.88	1.01	3	مرتفع
4	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين.	3.53	0.98	6	متوسط
5	موقع المدير الرسمي يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظف عند إرتكابه عدد من الأخطاء.	3.76	0.97	4	مرتفع
6	يلزم المدير الموظفين اتباع قراراته الإدارية بناءً على موقعه الهرمي.	3.91	0.89	2	مرتفع
7	يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على العاملين.	4.00	0.90	1	مرتفع
	الكلي	3.75	0.68		

توضح بيانات الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد القوة الرسمية، فيلاحظ أن هناك موافقة فوق المتوسطة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.75) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) .

وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم (7) التي تنص على أنه يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على العاملين. بمتوسط إجابات (4.00) وهذا يعني أن المديرين في البنوك التجارية الأردنية يعتمدون على صلاحياتهم الرسمية في توزيع الوظائف على العاملين وذلك من أجل تحقيق إبداع وظيفي بشكل فعال في القطاع المصرفي، وفي الدرجة الثانية جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط إجابات (3.91). أما من حيث الفقرات الأقل موافقة فكانت الفقرة رقم (2) بمتوسط إجابات (3.51).

ب. قوة المكافأة

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد قوة المكافأة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	**تمنح المكافآت على أساس أداء الفريق وليس على أساس أداء الفرد الواحد.**	**3.72**	**0.91**	**4**	**مرتفع**
2	**يقوم البنك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر.**	**3.80**	**0.91**	**2**	**مرتفع**
3	**تنسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ماهو مطبق فعلاً .**	**3.59**	**0.89**	**7**	**متوسط**
4	**يبدي الموظفين رضاً عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت.**	**3.82**	**0.65**	**1**	**مرتفع**
5	**يحرص البنك على تكريم موظفيه المغادرين منه بشكل دائم.**	**3.60**	**0.85**	**6**	**متوسط**
6	**يحرص البنك على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء.**	**3.75**	**0.89**	**3**	**مرتفع**
7	**يتم ربط ترقية الموظفين ومكافأتهم بمستوى الأداء لديهم.**	**3.67**	**0.81**	**5**	**مرتفع**
	الكلي	**3.71**	**0.43**		

توضح بيانات الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد قوة المكافأة، فيلاحظ أن هناك موافقة فوق المتوسطة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.71) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) .

وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم (4) التي تنص على أنه يبدي الموظفين رضاً عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت. بمتوسط إجابات (3.82) وهذا يعني أن المديرين في البنوك التجارية الأردنية يقومون بتحفيز العاملين على العمل من خلال تحديد رواتب مرضية للعاملين لتحقيق الإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي، وفي الدرجة الثانية جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط إجابات (3.80). أما من حيث الفقرات الأقل موافقة فكانت الفقرة رقم (3) بمتوسط إجابات (3.59).

ج. قوة الخبرة

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد قوة الخبرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يستخدم المدير خبراته السابقة في التأثير على الموظفين.	3.91	1.09	5	مرتفع
2	بناءً على خبراته يقوم المدير بتقديم النصح والإرشاد للموظفين عندما يتعرضون إلى مشكلة في العمل.	3.96	0.82	3	مرتفع
3	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد للعملاء .	3.88	1.13	6	مرتفع
4	خبرات المدير ومعلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع العاملين.	3.74	1.23	7	مرتفع
5	يستخدم المدير خبراته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل.	4.14	0.75	1	مرتفع
6	يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد.	3.94	1.10	4	مرتفع
7	يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على إستنباط أفكار جديدة.	4.04	1.01	2	مرتفع
	الكلي	3.94	0.63		

توضح بيانات الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفـراد عينة الدراسة على فقرات بعد قوة الخبرة، فيلاحظ أن هناك موافقة فوق المتوسطة بشكل عـام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.94) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) .

وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم (5) التي تنص على أنه يستخدم المدير خبراته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل. بمتوسط إجابـات (4.14) وهذا يعني أن المديرين في البنوك التجارية الأردنية يستخدمون خبـراتهم فـي حـل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل وذلك من أجل التقدم والتطوير للعمل المصرفي. أمـا من حيث الفقرات الأقل موافقة فكانت الفقرة رقم (4) بمتوسط إجابات (3.74).

<u>ثالثاً: الإبداع الوظيفي:</u> في هذه الفقرة تم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإبداع الوظيفي وأبعاده: (توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات)، وتبين الجداول (13-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد توليد أفكار جديدة ، وبعد تنفيذ التغيير ،وبعد حل المشكلات هي كما يلي:

أ. توليد أفكار جديدة

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد توليد أفكار جديدة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاهمية
1	دائماً يشجع المدير الموظفين على إقتراح الأفكار الجديدة.	3.75	0.76	4	مرتفع
2	عادةً ما يقوم المدير بتطبيق الأفكار الجديدة وتجربتها.	3.55	0.80	6	متوسط
3	يعمل المدير على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة.	3.94	0.84	1	مرتفع
4	يكافئ المدير أصحاب الأفكار الإبداعية.	3.43	0.74	7	مرتفع
5	يشجع المدير الموظفين على تجريب الأفكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل ومن تكرار المحاولة.	3.65	0.77	5	متوسط
6	يتقبل المدير تقديم الأفكار والآراء المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأنظمة السائدة.	3.84	0.89	2	مرتفع
7	دائماً يشجع المدير التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع الوظيفي وإكتشاف المبدعين.	3.82	0.83	3	مرتفع
	الكلي	3.71	0.45		

توضح بيانات الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد توليد أفكار جديدة، فيلاحظ أن هناك موافقة مرتفعة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.71) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) .

وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم (3) التي تنص على أنه يعمل المدير على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة. بمتوسط إجابات (3.94) وهذا يعني أن المديرين في البنوك التجارية الأردنية يعملون على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة التي يولدها العاملون للحصول على أفكار مبدعة قادرة على حل المشكلات الصعبة وقادرة أيضاً على تحقيق أهداف البنوك التجارية وتحقيق الإبداع الوظيفي للعمل المصرفي بشكل منظم وفعال، أما من حيث الفقرات الأقل موافقة فكانت الفقرة رقم (4) بمتوسط إجابات (3.43).

ب. تنفيذ التغيير

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد تنفيذ التغيير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يقوم المدير دائماً بتجربة تنفيذ التغيير حتى لو كان في ذلك تكلفة مالية .	3.64	0.81	4	متوسط
2	يشجع المدير تشكيل فرق عمل من أجل تنفيذ عملية التغيير.	3.81	0.84	1	مرتفع
3	دائماً يحاول المدير استخدام التكنولوجيا الملائمة لإجراء التغيير من أجل تحقيق رضا العملاء.	3.65	0.84	2	متوسط
4	يهتم المدير بمتابعة العاملين وإرشادهم عند تنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة.	3.64	0.70	3	متوسط
5	يكون المدير مؤثراً في تحديد الوقت المناسب لتنفيذ عملية التغيير.	3.41	0.80	7	متوسط
6	المدير هو اللاعب الرئيسي في إنشاء دورات تدريبية للعاملين من أجل تنفيذ التغيير على مستوى العمليات أو رضا العملاء .	3.61	0.95	6	متوسط
7	يعمل المدير على تنفيذ التغيير إذا كانت له إمكانية خلق إبداع في الأداء.	3.63	0.89	5	متوسط
	الكلي	3.63	0.45		

توضح بيانات الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد تنفيذ التغيير، فيلاحظ أن هناك موافقة فوق المتوسطة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.63) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) .

وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم (2) التي تنص على أنه يشجع المدير تشكيل فرق عمل من أجل تنفيذ عملية التغيير. بمتوسط إجابات (3.81) وهذا يعني أن المديرين في البنوك التجارية الأردنية يشجعون تشكيل فرق عمل من أجل تنفذ عملية التغيير وذلك لتحقيق أهداف أفضل للقطاع المصرفي الأردني، أما من حيث الفقرات الأقل موافقة فكانت الفقرة رقم (5) بمتوسط إجابات (3.41).

ج. حل المشكلات

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد حل المشكلات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يشجع المدير إكتشاف المشكلات المستقبلية بهدف حلها بشكل فعال(Proactive).	3.74	1.00	6	مرتفع
2	يحاول المدير تجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات القائمة.	3.74	0.94	5	مرتفع
3	يحاول المدير توضيح الغموض في المواقف التي تواجه الموظفين من خلال إشراكهم في العمل.	3.93	0.88	1	مرتفع
4	دائماً يتيح المدير الفرصة أمام الموظفين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات.	3.69	0.91	7	مرتفع
5	يرحب المدير بالإستماع للإقتراحات الإبداعية المقدمة من قبل الموظفين لحل المشكلات.	3.83	0.90	2	مرتفع
6	يشجع المدير عمل الفريق في حل المشكلات المعقدة بدلاً من العمل الفردي.	3.83	0.96	3	مرتفع
7	يحاول المدير معالجة المشكلات التي يعاني منها الموظفون في العمل بأساليب علمية حديثة .	3.76	1.07	4	مرتفع
	الكلي	3.79	0.61		

توضح بيانات الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد حل المشكلات، فيلاحظ أن هناك موافقة فوق المتوسطة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.79) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3).

وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم (3) التي تنص على أنه يحاول المدير توضيح الغموض في المواقف التي تواجه الموظفين من خلال إشراكهم. بمتوسط إجابات (3.93) وهذا يعني أن المديرين في البنوك التجارية الأردنية يحاولون توضيح الغموض في المواقف التي تواجه الموظفين من خلال إشراكهم في إزالة الغموض وحل المشكلات التي تواجه العمل المصرفي حتي يصبح العاملين متفهمين لمختلف المواقف الصعبة وذلك لتحقيق الإبداع الوظيفي في العمل المصرفي، أما من حيث الفقرات الأقل موافقة فكانت الفقرة رقم (4) بمتوسط إجابات (3.69).

• الإجابة عن أسئلة الدراسة:

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة بالاعتماد على نتائج الدراسة واختبار الفرضيات الموجودة في الجداول الإحصائية وذلك كما يلي:

♦ أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: هل هناك تأثير للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ؟

الجواب: نعم هناك تأثير للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. وهذا يعني أن المديرين في البنوك التجارية الأردنية عندما يستخدمون السلطة الرسمية في التأثير على العاملين ذلك يؤدي إلى تحقيق الإبداع الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية بشكل فعال، وتبين من نتائج التحليل الإحصائي أن هناك أثراً للقوة الرسمية عند المديرين على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية.

السؤال الثاني: هل هناك تأثير لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

الجواب: نعم قوة المكافأة لها تأثير على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. وهذا يعني أن المديرين في البنوك التجارية الأردنية عندما يكافئون العاملين المبدعين يؤدي ذلك إلى تحفيزهم على تحقيق الإبداع الوظيفي في العمل المصرفي، وتبين من نتائج التحليل الإحصائي أن هناك أثراً لقوة المكافأة عند المديرين على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية.

السؤال الثالث: هل هناك تأثير لقوة الخبرة لدى المديرين على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ؟

الجواب: نعم قوة الخبرة لدى المديرين لها تأثير على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. وهذا يعني أن المديرين في البنوك التجارية الأردنية عندما يقدمون خبراتهم للعاملين من أجل استخدامها في حل المشكلات التي تواجه المنظمة فإن ذلك يحقق التقدم والتطوير للعمل المصرفي، وتبين من نتائج التحليل الإحصائي أن هناك أثراً لقوة الخبرة عند المديرين على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية.

• اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية, (0.05) حيث تتركـز أهميـة هـذه الفقرة حول اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات من خلال استخدام اختبار تحليـل الانحـدار البسيط والمتعدد, واختبارF, واختبارT, لإيجاد الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة وذلك كمـا يلي:

♦ **الفرضية الرئيسية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بأبعادها (القوة الرسمية, قوة المكافأة, قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنويـة (0.05). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضـح فـي الجدول رقم (16).

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	BETA	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
القوة الرسمية	0.817	%66.7	0.220	0.388	4.865	1.960	0.000	رفض
قوة المكافأة			0.145	0.160	2.326	1.960	0.022	
قوة الخبرة			0.256	0.417	5.631	1.960	0.000	

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد في جدول رقم (16) وجود أثر ايجـابي ذو دلالـة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد القوة التنظيمية (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (4.865، 2.326، 5.631) على التوالي والدلالـة الإحـصائية لهـا (0.000، 0.022، 0.000) وبلغـت قـيم (ت) الجدوليـة لهـا (1.960, 1.960, 1.960). كما يلاحظ من النتائج أن متغيرات القوة التنظيمية تفسر ما نـسبته (66.7%) من التباين في الإبداع الوظيفي, أي أن ما قيمته (66.7%) من التغيرات في الإبداع الوظيفي بأبعاده الثلاث ناتج عن التغير في القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة. كما يلاحظ من قـيم Beta أن أكثر هذه الأبعاد تأثيراً في الإبداع الوظيفي هي قوة الخبرة ثم القوة الرسـمية وفـي الدرجة الثالثة قوة المكافأة، وبما أن قيم (ت) المحسوبة أكبر من قـيم (ت) الجدوليـة تـرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بأبعادها (القوة الرسمية, قوة المكافأة, قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **إن هذا يعود إلى أن أبعاد القوة التنظيمية** (القوة الرسمية, قوة المكافأة, قوة الخبرة) **تـؤثر بشكل مباشر على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنيـة.** ولاختبـار الفرضية الرئيسية بشكل فرعي تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية وذلك كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول رقم (17).

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القوة الرسمية على الإبداع الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.727	%52.9	0.411	10.601	1.960	0.000	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في جدول رقم (17) وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (10.601) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (ت) الجدولية (1.960). كما يلاحظ من النتائج أن القوة الرسمية تفسر ما نسبته (52.9%) من التباين في الإبداع الوظيفي، أي أن ما قيمته (52.9%) من التغيرات في الإبداع الوظيفي بأبعاده الثلاثة ناتج عن التغير في القوة الرسمية. وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ha1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على أبعاد الإبداع الوظيفي (توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **إن هذا يعود إلى أن القوة الرسمية تؤثر بشكل مباشر على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.**

ولاختبار الفرضية الأولى بشكل فرعي تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية, وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة وذلك كما يلي:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على توليد أفكار جديدة لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول رقم (18).

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القوة الرسمية على توليد أفكار جديدة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.683	**%46.6**	**0.450**	**9.348**	**1.960**	**0.000**	**رفض**

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول رقم (18) وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقوة الرسمية على توليد أفكار جديدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (9.348) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (ت) الجدولية (1.960). كما يلاحظ من النتائج أن القوة الرسمية تفسر ما نسبته (46.6%) من التباين في توليد الأفكار الجديدة، أي أن ما قيمته (46.6%) من التغيرات في توليد أفكار جديدة ناتج عن التغير في القوة الرسمية. وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ha1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على توليد أفكار جديدة لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **إن هذا يعود إلى أن القوة الرسمية تؤثر بشكل مباشر على توليد الأفكار الجديدة لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.**

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على تنفيذ التغيير لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القوة الرسمية على تنفيذ التغيير

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.483	**%23.3**	**0.322**	**5.516**	**1.960**	**0.000**	**رفض**

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في جدول رقم (19) وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقوة الرسمية على تنفيذ التغيير، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (5.516) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (ت) الجدولية (1.960). كما يلاحظ من النتائج أن القوة الرسمية تفسر ما نسبته (23.3%) من التباين في تنفيذ التغيير، أي أن ما قيمته (23.3%) من التغيرات في تنفيذ التغيير ناتج عن التغير في القوة الرسمية. وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ho1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على تنفيذ التغيير لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **إن هذا يعود إلى أن القوة الرسمية تؤثر بشكل مباشر على تنفيذ التغيير لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.**

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على حل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول رقم (20).

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القوة الرسمية على حل المشكلات

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.515	**%26.5**	**0.463**	**6.001**	**1.960**	**0.000**	**رفض**

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في جدول رقم (20) وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقوة الرسمية على حل المشكلات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (6.001) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (ت) الجدولية (1.960). كما يلاحظ من النتائج أن القوة الرسمية تفسر ما نسبته (26.5%) من التباين في حل المشكلات، أي أن ما قيمته (26.5%) من التغيرات في حل المشكلات ناتج عن التغير في القوة الرسمية. وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ha1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على حل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **إن هذا يعود إلى أن القوة الرسمية تؤثر بشكل مباشر على حل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.**

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول رقم (21).

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قوة المكافأة على الإبداع الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.529	**%28**	**0.480**	**6.238**	**1.960**	**0.000**	**رفض**

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في جدول رقم (21) وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (6.238) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (ت) الجدولية (1.960). كما يلاحظ من النتائج أن قوة المكافأة تفسر ما نسبته (28%) من التباين في الإبداع الوظيفي، أي أن ما قيمته (28%) من التغيرات في الإبداع الوظيفي بأبعاده الثلاثة ناتج عن التغير في قوة المكافأة. وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ho2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **إن هذا يعود إلى أن قوة المكافأة تؤثر بشكل مباشر على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.**

ولاختبار الفرضية الثانية بشكل فرعي تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية, وتــم اســتخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدى وذلك كما يلي:

Ho2-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة في توليد أفكار جديدة لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول رقم (22).

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قوة المكافأة على توليد أفكار جديدة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.290	**%8.4**	**0.306**	**3.026**	**1.960**	**0.003**	**رفض**

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في جدول رقم (22) وجود أثر ايجــابي ذي دلالــة إحصائية عند مستوى (0.05) لقوة المكافأة على توليد أفكار جديدة، حيــث بلغــت قيمــة (ت) المحسوبة (3.026) والدلالة الإحصائية لها (0.003) وبلغت قيمة (ت) الجدولية (1.960). كما يلاحظ من النتائج أن قوة المكافأة تفسر ما نسبته (8.4%) من التباين في توليد أفكار جديدة، أي أن ما قيمته (8.4%) من التغيرات في توليد أفكار جديدة ناتج عن التغير في قوة المكافأة. وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضــية البديلة التي تنص على:

Ho2-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على توليد أفكار جديدة لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **إن هذا يعود إلى أن قوة المكافأة تؤثر بشكل مباشر على توليد أفكار جديدة لدى العــاملين في البنوك التجارية الأردنية.**

Ho2-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على تنفيذ التغيير لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول رقم (23).

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قوة المكافأة على تنفيذ التغيير

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.567	**%32.2**	**0.605**	**6.890**	**1.960**	**0.000**	**رفض**

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في جدول رقم (23) وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لقوة المكافأة على تنفيذ التغيير، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (6.890) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (ت) الجدولية (1.960). كما يلاحظ من النتائج أن قوة المكافأة تفسر ما نسبته (32.2%) من التباين في تنفيذ التغيير، أي أن ما قيمته (32.2%) من التغيرات في تنفيذ التغيير ناتج عن التغير في قوة المكافأة. وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ho2-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على تنفيذ التغيير لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **إن هذا يعود إلى أن قوة المكافأة تؤثر بشكل مباشر على تنفيذ التغيير لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.**

Ho2-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على حل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول رقم (24).

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قوة المكافأة على حل المشكلات

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.366	%13.4	0.528	3.938	1.960	0.000	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في جدول رقم (24) وجود أثر ايجـــابي ذي دلالـــة إحصائية عند مستوى (0.05) لقوة المكافأة على حل المشكلات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (3.938) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (ت) الجدولية (1.960). كما يلاحظ من النتائج أن قوة المكافأة تفسر ما نسبته (13.4%) من التباين في حل المشكلات، أي أن ما قيمته (13.4%) من التغيرات في حل المشكلات ناتج عن التغير في قوة المكافأة. وبما أن قيمـــة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلـــة التـــي تنص على:

Ho2-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على حل المشكلات لدى العاملين في البنـــوك التجاريـــة الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **إن هذا يعود إلى أن قوة المكافأة تؤثر بشكل مباشر على حل المشكلات لدى العاملين فـــي البنوك التجارية الأردنية.**

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول رقم (25).

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قوة الخبرة على الإبداع الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.718	%51.6	0.440	10.327	1.960	0.000	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في جدول رقم (25) وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (10.327) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (ت) الجدولية (1.960). كما يلاحظ من النتائج أن قوة الخبرة تفسر ما نسبته (51.6%) من التباين في الإبداع الوظيفي، أي أن ما قيمته (51.6%) من التغيرات في الإبداع الوظيفي بأبعاده الثلاث ناتج عن التغير في قوة الخبرة. وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ho3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة, تنفيذ التغيير, حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **إن هذا يعود إلى أن قوة الخبرة تؤثر بشكل مباشر على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**

ولاختبار الفرضية الثالثة بشكل فرعي تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية, وتـم اسـتخدام أسلوب تحليل الإنحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدى وذلك كما يلي:

Ho3-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على توليد أفكار جديدة لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول رقم (26).

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قوة الخبرة على توليد أفكار جديدة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.442	%19.6	0.315	4.932	1.960	0.000	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في جدول رقم (26) وجود أثر ايجـابي ذي دلالـة إحصائية عند مستوى (0.05) لقوة الخبرة على توليد أفكار جديدة، حيـث بلغـت قيمـة (ت) المحسوبة (4.932) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (ت) الجدولية (1.960). كما يلاحظ من النتائج أن قوة الخبرة تفسر ما نسبته (19.6%) من التباين في توليد الأفكار الجديدة، أي أن ما قيمته (19.6%) من التغيرات في توليد أفكار جديدة ناتج عن قوة الخبـرة. وبمـا أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبـل الفرضـية البديلة التي تنص على:

Ha3-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على توليد أفكار جديدة لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **إن هذا يعود إلى أن قوة الخبرة تؤثر بشكل مباشر على توليد أفكار جديدة لدى العـاملين في البنوك التجارية الأردنية.**

Ho3-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على تنفيذ التغيير لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول رقم (27).

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قوة الخبرة على تنفيذ التغيير

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.478	**%22.8**	**0.344**	**5.438**	**1.960**	**0.000**	**رفض**

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في جدول رقم (27) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لقوة الخبرة على تنفيذ التغيير، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (5.438) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (ت) الجدولية (1.960). كما يلاحظ من النتائج أن قوة الخبرة تفسر ما نسبته (22.8%) من التباين في تنفيذ التغيير، أي أن ما قيمته (22.8%) من التغيرات في تنفيذ التغيير ناتج عن قوة الخبرة. وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ha3-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على تنفيذ التغيير لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **إن هذا يعود إلى أن قوة الخبرة تؤثر بشكل مباشر على تنفيذ التغيير لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.**

Ho3-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على حل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول رقم (28).

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قوة الخبرة على حل المشكلات

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.678	**%45.9**	**0.660**	**9.512**	**1.960**	**0.000**	**رفض**

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في جدول رقم (28) وجود أثر ايجـــابي ذي دلالـــة إحصائية عند مستوى (0.05) لقوة الخبرة على حل المشكلات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (9.512) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (ت) الجدولية (1.960). كما يلاحظ من النتائج أن قوة الخبرة تفسر ما نسبته (45.9%) من التباين في حل المشكلات، أي أن ما قيمتـــه (45.9%) من التغيرات في حل المشكلات ناتج عن قوة الخبرة. وبما أن قيمة (ت) المحـــسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ho3-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على حل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- **إن هذا يعود إلى أن قوة الخبرة تؤثر بشكل مباشر على حل المشكلات لدى العاملين فـــي البنوك التجارية الأردنية.**

يبين الجدول رقم (29) نتائج اختبار فرضيات الدراسة من حيث القبول أو الرفض ، وذلك كما يلي:

جدول رقم (29)

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الرقم	الفرضية	النتيجة
1	الفرضية الرئيسية HO	قبول الفرضية
2	الفرضية الفرعية الأولى HO1	قبول الفرضية
3	الفرضية الفرعية HO1-1	قبول الفرضية
4	الفرضية الفرعية HO1-2	قبول الفرضية
5	الفرضية الفرعية HO1-3	قبول الفرضية
6	الفرضية الفرعية الثانية HO2	قبول الفرضية
7	الفرضية الفرعية HO2-1	قبول الفرضية
8	الفرضية الفرعية HO2-2	قبول الفرضية
9	الفرضية الفرعية HO2-3	قبول الفرضية
10	الفرضية الفرعية الثالثة HO3	قبول الفرضية
11	الفرضية الفرعية HO3-1	قبول الفرضية
12	الفرضية الفرعية HO3-2	قبول الفرضية
13	الفرضية الفرعية HO3-3	قبول الفرضية

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

- **المقدمة**

أولاً: الاستنتاجات

ثانياً: التوصيات

- **المقدمة:**

يوضح هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل إحصائي, وتفسير نظري, وتكوين فكري علمي وتحقق عملي, وهو ماتختص به فقرة الاستنتاجات. وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات, ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد, سوف يتم الحديث في هذا الفصل عن الاستنتاجات والتوصيات, حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين:

أولاً: الاستنتاجات.

ثانياً: التوصيات.

أولاً: الاستنتاجات:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر أبعاد القوة التنظيمية: القوة الرسمية، قوة المكافأة, قوة الخبرة، على أبعاد الإبداع الوظيفي: توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة, وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها, ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه الاستنتاجات.

- **الاستنتاج العام للدراسة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل القوة التنظيمية بأبعادها الثلاث (القوة الرسمية، قوة المكافأة, قوة الخبرة) على المتغير التابع الإبداع الوظيفي بأبعاده الثلاثة (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).

- **الاستنتاجات الفرعية المتعلقة بأبعاد القوة التنظيمية:**
- **الاستنتاجات المتعلقة بالقوة الرسمية:**

الاستنتاج: وجود اعتماد من قبل المديرين على حرفية القوانين والأنظمة بشكل تام مما يعني ذلك أن هناك تطبيق للقوة الرسمية في البنوك التجارية الأردنية.

الاستنتاج: يدير المدير الصراع بين العاملين في البنوك التجارية الأردنية من خلال موقعه وسلطته الوظيفية، وبالتالي يلزم موظفيه على اتباع قراراته الإدارية.

الاستنتاج: يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على العاملين بشكل منظم ، وأيضاً يستخدمها في عقاب العاملين عند ارتكابهم عدد من الأخطاء.

- **الاستنتاجات المتعلقة بقوة المكافأة:**

الاستنتاج: يقوم البنك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنك بتحفيز الموظفين على العمل.

الاستنتاج: يبدي الموظفين رضاً عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت وهذا يدل على حرص البنك على إعطاء الموظفين الرواتب التي تتناسب مع إمكاناتهم الإبداعية.

الاستنتاج: يقدم مديرو البنوك مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، وأيضاً يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم، وهذا دليل على اهتمام وعناية من قبل مديري البنوك بموظفيهم.

- **الاستنتاجات المتعلقة بقوة الخبرة:**

الاستنتاج: يستخدم مديرو البنوك خبراتهم في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل وهذا يعني أن مديري البنوك يعملون مع الموظفين كفريق عمل واحد.

الاستنتاج: يستخدم المديرون خبراتهم في تشجيع الموظفين على بناء علاقات قوية فيما بينهم ،مما يؤدي إلى تبادل خبراتهم والإفادة منها.

الاستنتاج: يستخدم المديرون سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد للعملاء وذلك من أجل تقديم خدمات تسهل إدارة سير العمل بنظام.

- ويلخص الجدول رقم (30) أثر أبعاد القوة التنظيمية على أبعاد الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (30)

أثر أبعاد القوة التنظيمية على أبعاد الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية

القوة التنظيمية	الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية
القوة الرسمية	(✓)
قوة المكافأة	(✓)
قوة الخبرة	(✓)

(✓) يوجد تأثير دال معنوياً.

يبين الجدول رقم (30) أن أبعاد القوة التنظيمية لها أثراً ذو دلالة معنوية على أبعـــاد الإبـــداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية .

- يوضح الجدول رقم (31) الدراسات السابقة التي اتفقت مع الدراســـة الحاليـــة والدراســـات السابقة التي اختلفت مع الدراسة الحالية والتي هي بعنوان: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (31)

الدراسات السابقة التي اتفقت مع الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي اختلفت معها

الرقم	الدراسة	النتيجة
1.	دراسة: (أبو فارس,1990).	اتفقت مع الدراسة الحالية.
2.	دراسة: (ذياب وآخرون,1995).	اتفقت مع الدراسة الحالية.
3.	دراسة: (الفياض,1995).	اتفقت مع الدراسة الحالية.
4.	دراسة: (السالم,1999).	اتفقت مع الدراسة الحالية.
5.	دراسة: (أبو تايه,2003).	اختلفت مع الدراسة الحالية.
6.	دراسة: (Delbecq & Mills,1986).	اتفقت مع الدراسة الحالية.
7.	دراسة: (Quinn,1990).	اتفقت مع الدراسة الحالية.
8.	دراسة: (Hoffman & Hegarty,1993).	اتفقت مع الدراسة الحالية.
9.	دراسة: (Tierney,et.al,1999).	اتفقت مع الدراسة الحالية.
10.	دراسة: (Jung,2001).	اتفقت مع الدراسة الحالية.
11.	دراسة: (Stoker,et.al,2001).	اتفقت مع الدراسة الحالية.

- يبين الجدول رقم (31) مدى اتفاق واختلاف الدراسة الحالية: **أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاث (القوة الرسمية، قوة المكافأة, قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده الثلاثة (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**، مع الدراسات السابقة كالآتي:
- **الدراسات التي اتفقت مع الدراسة الحالية:**

1. **دراسة (أبو فارس, 1990), بعنوان: " الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية "**. اتفقت مع الدراسة الحالية من خلال النتائج التي توصلت إليها ، وهي أن العاملين في المؤسسات العامة الأردنية يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من عدم تشجيع تلك المنظمات على الإبداع، وأن هناك علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة, وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى.

2. **دراسة (ذياب وآخرون, 1995), بعنوان: " درجة التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثر ذلك على الإبداع "**. اتفقت مع الدراسة الحالية من خلال النتائج التي توصلت إليها ، وهي أن السلوك القيادي والتركيب التنظيمي يرتبطان بعلاقة معنوية مع الإبداع التنظيمي بمتغيراته: حل المشكلات واتخاذ القرار, والتغيير, وروح المجازفة, وسعة الاتصالات, وتشجيع الإبداع.

3. **دراسة (الفياض, 1995), بعنوان: " أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للـــشركات الصناعية المساهمة العامة** ". اتفقت مع الدراسة الحالية من خلال النتائج التـــي توصـــلت إليها، وهي أن المديريين الإداريين يدركون دور الإبداع في تطور وتقدم شركاتهم وقيادتها نحو الإبداع الإداري بأساليب متعددة.

4. **دراسة (السالم, 1999), بعنوان: " العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين** ". اتفقت مع الدراسة الحالية من خلال النتائج التي توصلت إليها ، وهـــي وجـــود علاقة إيجابية بين متغيرات تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبـــداعي (باســـتثناء تنويـــع المهمة).

5. **دراسة (Delbecq & Mills, 1986), بعنوان:**

"Managerial Practices That Enhance Innovation".

اتفقت مع الدراسة الحالية من خلال النتائج التي توصلت إليها وهي وجود أثـــر إيجـــابي لتطبيق مراحل العملية الإبداعية(توليد الفكرة, الدراسة الأولية للفكرة, اتخاذ القرار, التنفيـــذ) وتميز المنظمات بالإبداع وتمكين العاملين من تنفيذ أعمالهم على نحوٍ أفضل.

6. **دراسة (Quinn, 1990), بعنوان:**

"Supporting Innovation in The Work Place".

اتفقت مع الدراسة الحالية من خلال النتائج التي توصلت إليها وهي أن هناك دوراً للحوافز والمكافآت ،وتنفيذ التغيير في دعم الإبداع وتنميته .

7. **دراسة (Hoffman & Hegarty, 1993), بعنوان:**

" Top Management Influence on Innovation".

اتفقت مع الدراسة الحالية من خلال النتائج التي توصلت إليها وهي: أن خـــصائص القـــادة ومن أبرزها الخبرة التي لها أكثر تأثيراً على إبداع العاملين، وأن للثقافة تأثيراً على الإبداع الإداري.

8. **دراسة (Tierney ,et.al ,1999), بعنوان:**

"An Examination of Leadership and Employees Creativity".

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال :وجود علاقة تفاعلية بين القيادة والأفراد, بمعنى أن للقيادة تأثيراً إيجابياً على حافزية وإبداع العاملين.

9. **دراسة (Jung ,2001), بعنوان:**

" Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups".

خلصت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى الأفراد, كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية, كما أشارت النتائج إلى أن نمط القيادة التحويلية يعزز قدرة الأفراد على النظر للمشكلات من زوايا جديدة ومختلفة ، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية في أن لبعد القوة الرسمية تأثيراً إيجابياً على الإبداع الوظيفي بأبعاده: توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات.

10. **دراسة (Stoker, et.al ,2001), بعنوان:**

"Leadership and Innovation: Relations between Leadership, Individual Characteristics and the Functioning of (R&D) Teams".

أشارت النتائج إلى ضرورة إيمان القيادة بالإبداع وامتلاكها للمرونة في التعامل مع الظروف, كما نوهت النتائج للدور الهام الذي تلعبه الحوافز وتوفير الموارد وتمكين العاملين والإشادة بالمبدعين منهم في تنمية إبداع العاملين ، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية في أن القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: القوة الرسمية، قوة المكافأة, قوة الخبرة لها أثر على الإبداع الوظيفي بأبعاده: توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات .

- **الدراسات التي اختلفت مع الدراسة الحالية:**

11. **دراسة (أبو تايه, 2003), بعنوان: " تحليل العلاقة بين أسلوب القائد والسلوك الإبداعي الفردي ".**

اختلفت مع الدراسة الحالية بما توصلت إليه من نتائج وهي عدم تبيّن أي أثر واضح للقوة الشرعية وقوة المكافأة على السلوك الإبداعي للعاملين.

ثانياً: التوصيات:

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من التحليل الإحصائي فإن الباحث يوصي بما يلي:

(1)التوصية: يوصى مديرو البنوك التجارية الأردنية باستخدام **القوة التنظيمية** بشكل فعال, وذلك لتشجيع العاملين لديها على الإبداع الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيق التطور والتقدم للمنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال برامج تدريبية للمديرين توضح كيفية استخدام القوة التنظيمية بشكل صحيح.

(2)التوصية: ضرورة تنمية مفهوم **القوة الرسمية** لدى المديرين, وذلك لتشجيع العاملين لديها على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها، وتحقيق البقاء والنمو لها، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء.

(3)التوصية: أن يؤخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي ونوع التخصص للمديرين وكبار الموظفين الذين يحتلون مناصب إدارية وإشرافية ومراعاة أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

(4)التوصية: العمل على تحسين الخدمة المقدمة للعملاء، والتأكيد على أخذ آرائهم واقتراحاتهم حول السبل الواجب اتباعها لرفع سوية الأداء بحيث يصبح ذلك هدفاً استراتيجياً تسعى الإدارات لتحقيقه، والتأكد من ذلك عن طريق التغذية الراجعة.

(5)التوصية: يجب على مديري البنوك التجارية الأردنية زيادة الاهتمام **بقوة الخبرة**, وإفادة موظفيهم من حصاد أعمالهم حتى يكونوا قادرين على مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة التي تساهم في عملية تحقيق الرضا للعملاء، ولأنفسهم ولمنظمتهم التي يعملون لتشجيع العاملين لديها على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير لحل المشكلات واقتراح الحلول الإستراتيجية وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية التي تؤدي إلى بناء علاقات قوية بين المديرين والعاملين لديهم.

(6)التوصية: على مديري البنوك التجارية الأردنية زيادة الاهتمام **بقوة المكافأة**, وتقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات وبالتالي مواجهة العصر بأزماته وتحدياته، عن طريق عقد احتفالات يتم من خلالها تكريم الموظفين المبدعين منهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ. الكتب

ب. الدوريات والمجلات

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Books .A

Journals & Periodicals .B

أولاً: المراجع العربية:

أ. الكتب:

1. أبو فارس، محمود(1990). **الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

2. حريم, حسين(2003). **إدارة المنظمات منظور كلي.** ط1، عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع .

3. حريم، حسين(2004). **السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال.** ط2،عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

4. حريم، حسين(2006). **تصميم المنظمة:الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل.** ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .

5. الدهان، أميمة(1992). **نظريات منظمات الأعمال المعاصرة.** ط1،عمان: مطبعة الصفدي.

6. سعود، عبد العزيز(2007). **الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام: دراسة مسحية على منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.

7. شريف،علي(1997).**الإدارة المعاصرة.** ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية.

8. الشماع ، خليل محمد؛ حمود، خضير كاظم(2005). **نظرية المنظمة.**ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

9. عاشور،أحمد صقر(1990). **السلوك الإنساني في المنظمات.**ط1، الإسكندرية: دار المعرفة.

10. عباس، علي (2009). **أساسيات علم الإدارة .** ط4 ، عمان: دار المسيرة.

11. عساف، محمد عبد المعطي(1994). **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة.** ط1،عمان: مكتبة المحتسب.

12. العميان، محمود(2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** ط3،عمان: دار وائل للنشر.

13. العطية،ماجدة (2003). **سلوك المنظمة:سلوك الفرد والجماعة.** ط1،عمان: دار الشروق.

14. الغمري،إبراهيم(1986).**السلوك الإنساني والإدارة الحديثة.** ط1،الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

15. الفياض، محمود أحمد(1995). **أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية:استخدام نظرية الشبكة الإدارية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

16. المغربي، كامل محمد(2004).**السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**. ط3،عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

17. المدهون، موسى؛ الجزراوي، إبراهيم(1995). **تحليل السلوك التنظيمي**. ط1،عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

18. المعاني، أيمن(1996).**الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع**. ط1،عمان: مركز أحمد ياسين الفني.

19. المعاني، أيمن(1990).**أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

20. ملك، طارق أحمد(2007).**أثر الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي:دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في دولة الكويت**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان: الأردن.

21. الجميلي, خميس طلب عباس(2004). **أثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي: دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام**. (أطروحة دكتوراه), الجامعة المستنصرية, العراق.

ب. الدوريات والمجلات:

1. أبو تايه، سلطان(2003). **العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى. مجلة العلوم الإدارية**، المجلد30، العدد 2، ص80- ص112.

2. ذياب،عدنان تايه؛ عباس، نعمة خضير؛ فلاح، تايه ذياب(1995).**التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع.المجلة العربية للإدارة**، مجلد17، العدد1, ص61- ص85.

3. السالم، مؤيد(1999). **العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين:دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية**. المجلد26، العدد1، ص98- ص113.

4.الصرايرة، أكثم عبد المجيد(2003).**العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية:دراسة مسحية.جامعة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد 18، العدد4، ص21- ص44.

5.فضل الله، فضل الله علي(1986).**المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري. المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد 80، العدد3، السنة العاشرة، ص80- ص110.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

A. Books:

1. Andrews, P ., Herschel , R .& Baird , J. (1996) .*Organizational communication.* (3rd ed) .Boston :Houghton Mifflin Company.
2. Amabile ,T . (1983) .*The social psychology of creativity* . (1st ed) .New York : Sprenger Verlag.
3. Buchaman , D . & Huczynski , A . (1997) .*Organizational behavior.* (3rd ed) . London : Prentice-Hall.
4. Certo , S .(1997) . *Modern management : diversity , quality ,ethics and the global environmen t* .(1st ed) . Prentice-Hall International , Inc.
5. Daft , R .L . (2000) . *Management* . (3rd ed) . Fort Worth : Prentice-Hall.
6. Daft , R .L . (2001) .*Organization theory and design* .(4th ed) .USA , DPS Associates , Inc.
7. Daft , R . L . (1992*)* . *Organization theory and design* .(2nd ed) .New York :West Publishing Company.
8. Daft , R .L .& Becker , S .W. (1978) . *Innovation in organization* . (1st ed) . New York : Elesevier**.**
9. Daft , R .L . (2003) . *Management* . (6th ed) .United States : South-Western.
10. Dessler ,G . (2001) . *Management leading people and organization* . (4th ed) .New Jersey **:** Prentice-Hall.
11. Drucker, P.(1985) . *Innovation and entrepreneurship* .(1sted). London.
12. Drummond , H .(2000) . *Introduction to organizational behavior* . (5th ed) . New York : Oxford University Press.
13. Evan ,W . N . (1993) .*Organization theory* . (1st ed) . New York : Mcmillan Publishing Co.
14. Fulmer, R.M . (1983) . *The new management* . (3rd ed) .New York :Macmillan Publishing Co.
15. Gibson , J .(1994) **.** *Organizational behavior ,structure , processes.* (4th ed) .Boston : Irwin.
16. Goffin , K . & Mithell , R .(2005) . *Innovation management . (Strategy and implementation using the pentathlon frame work)* . (6th ed) .United States: Prentice-Hall.
17. Hach , M .(1997) . *Organization theory : Modern symbolic and post-modern perspectives* **.** (3rd ed) . Great Britain.
18. Handy ,C .(1988) .*Understanding organization* .(4th ed) .England :Penguin Group.
19. Hellriegel. D. , Slocum , J. & Woodsman , R . (2001). *Organizational behavior.* (6th ed) .USA ,South-Western :College Publishing.
20. Hodge , B . & Anthony ,W .(1991) . *Organization theory : A strategic Approach*. (4th ed ,). Allyn and Bacon.
21. Hunger , J .D .&Wheelen ,T .L .(2003). *Essentials of strategic management.* (3rd ed) .New Jersey :Prentice-Hall.
22. Johns ,G . & Saks , A .M .(2005) . *Organizational behavior*.(6th ed).United States: Prentice-Hall.

23. John , J. K .(1991). *The entrepreneurial organization.*(1st ed) . New York : Prentice-Hall.
24. Kreitner , R & Kinicki ,A .(1992) . *Organizational behavior.* (2nd ed) . Homewood :Irwin.
25. Kreitner , R & Kinicki ,A .(2008) . *Organizational behavior* . (8th ed) .San Francisco:McGraw-Hill.
26. Marquis ,D .G .(1982) . *The anatomy of successful innovation* .(1st ed). New York :John Wiley and Sons.
27. Mondy ,R .W .,Noe , R .M . & Premeaux ,S .R .(2002). *Human resource management* .(8th ed). New Jersey : Prentice-Hall.
28. Mathis ,R .L . & Jackson , J .H .(2003) . *Human resource management* .(10TH ed) . Mexico:South-Western.
29. Mcshane, S. & Glinow, M.(2000). *Organizational behavior.*(5th ed) .McGraw-Hill, Co Inc.
30. Moorhead , G . & Griffin , R . (1995) . *Organizational behavior*. (3rd ed) .Boston : Houghton Mifflin Company.
31. Robbins , S .(1998) . *Organizational behavior*. (8th ed). New Jersey : Prentice-Hall.
32. Robbins , S .(1990) . *Organization theory: Structure , Designs and Applications* . (3rd ed) . New Jersey : Prentice-Hall.
33. Robbins , S. (2001) . *Organizational behavior* . (9th ed) . Prentice-Hall,Inc.
34. Robey, D .(1991) . *Designing organizations* .(3rd ed). Homewood :Irwin.
35. Rosenfeld ,R .H & Wilson , D .C .(1999) . *Managing organization* .(3rd ed) . New York :McGraw-Hill.
36. Schermerhorn . J., Hunt .J., & Osborn , R.(2000) . *Organizational behavior* . (5th ed) .John Wiley.
37. Smith ,M .(1999) . *Analyzing Organizational behavior* .(1st ed) .London : Macmillan Press.
38. Schneider, B. &Gunnarsin ,S .(1991). *Organizational climate and culture.* (1st ed) . San-Francisco :Jossy-Bass Publishers.
39. Williams , J. , Dubrin ,A .& Sisk , H.(1985) . *Management and organization*. (5th ed) .Cincinnati :South-Western Publishing Co.
40. Cook , H. (2006). *Management and Leadership Development Making it Work.* (10TH ed) .Cincinnati :South-Western Publishing Co.

B. Journals & Periodicals:

1. Drucker, P.(2002) . The discipline of innovation . ***Harvard Business Review***, Vol .80, No .8 , p .p16-17.
2. Delbecq , L .A . & Mills ,K .P.(1986) . Managerial practice that enhance innovation .***Organizational Dynamics*** ,Vol .14 ,No .1,p.p15-20
3. French , J. & Raven , B.(1959). The bases of social power . ***Studies in Social Power***.
4. Florida , R .,Cushing ,R .& Gales, G .(2002).When social capital stifles innovation . ***Harvard Business Review***,Vol.80, No .8 , p.p20-23.
5. Hickson , D. et. al.(1971) . Strategic contingencies theory of intraorganizational power . ***Administrative Science Quarterly***,Vol.16, No.2,p.p35-42.

6. Hoffman ,R .C. & Hegarty ,W. H .(1993) . Top management influence on innovation : Effect of executive characteristics and social culture .***Journal of management*** ,Vol .19, issue 3,p.p5-9.
7. Jung , D . I .(2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups .***Creativity Research Journal*** ,Vol .13, No.2,p.p40-48.
8. Kenny , G . & Wilson , D .(1984). The interdepartmental influence of managers .***Journal of Management Studies***,Vol.21,No.4,p.p17-38.
9. Leavitt ,T.(2002). Creativity is not enough . ***Harvard Business Review***,Vol.80, No.8 , p.p137-150.
10. Quinn ,S .(1990) . Supporting innovation in the work place. ***Supervision*** ,Vol.51,No.2,p.p11-21.
11. Rahim , M .(1989) . relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision . ***Journal of Management*** ,Vol.15,No.4,p.p52-70.
12. Stoker , J.I.; Looise, J.C.; Fisscher ,O .A . & Jong ,R .D.(ed).(2001). Leadership and innovation : relations between leadership , individual characteristics and the functioning of (R&D) teams **.** ***International Journal Of Human resource management ,***Vol .11, No.7,p.p27-43.
13. Tierney, P.; Farmer, S.M . & Graen ,G.B.(1999). An examination of leadership and employees creativity :The relevance of traits and relationships . ***Personnel Psychology*** ,Vol.52,p.p19-30.
14. Wynett ,C .(2002). Inspiring innovation . ***Harvared Business Review***, Vol.80,No .8 , p . p39-51**.**

قائمة الملحقات

- ملحق رقم (1): أداة الدراسة

- ملحق رقم (2): أسماء المحكمين لأداة الدراسة

- ملحق رقم (3): قائمة عينة البنوك التجارية الأردنية

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

الأخ/الأخت المحترمين...

تحية طيبة وبعد ,

يقوم الباحث بإجراء دراسة عن " **أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين**" وهي:دراسة مقارنة على البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية. وتتكون هذه الاستبانة من قسمين :القسم الأول يحتوي على الخصائص الديمغرافية(العمر,المستوى التعليمي,الجنس,مدة الخدمة في الوظيفة الحالية،مدة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية). والقسم الثاني يتضمن فقرات الاستبانة الرئيسية التي تشتمل على القوة التنظيمية وعناصرها(القوة الرسمية ، قوة المكافأة، قوة الخبرة), وعلى الإبداع الوظيفي وعناصره(توليد أفكار جديدة،تنفيذ التغيير,حل المشكلات).

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال نرجو منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية لازمة , مؤكدين لكم بأنه سيتم التعامل مع كافة البيانات والمعلومات التي تقدمونها بسرية تامة وذلك من أجل البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

المشرف	**الباحث**
الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي	**خالد ذيب أبو زيد**

❖ القسم الأول: نرجو من حضرتكم وضع اشارة (x) في المربع المناسب لكل منها:

- **الخصائص الديمغرافية :**

(1) العمر

أقل من 30 سنة ☐ 30 – 40 سنة ☐

بين 41 – 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

(2) المستوى التعليمي

أقل من جامعي ☐ بكالوريوس ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

(3) الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

(4) مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐

11 – 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

(5) مدة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية

أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐

11 – 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

❖ القسم الثاني: نرجو التكرم بوضع اشارة (x) عند الاختيار المناسب:

- **أولاً: القوة التنظيمية وتتضمن ما يلي:**

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــــــــارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
أ	**القوة الرسمية :**					
١.	يعتمد المدير على حَرفيـــة القـــوانين والأنظمة بشكل تام.					
٢.	يستخدم المدير السلطة الرسمية ليراقب مختلف أعمال العاملين في البنك .					
٣.	يقوم المدير باستخدام ســلطة موقعــه لإدارة الصراع بين العاملين.					
٤.	يقوم المدير بتفــويض الــصلاحيات للموظفين.					
٥.	موقع المدير الرسمي يخوله اســتخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظــف عند إرتكابه عدد من الأخطاء.					
٦.	يلزم المدير الموظفين اتباع قراراتــه الإدارية بناءً على موقعه الهرمي.					
٧.	يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على العاملين.					
ب	**قوة المكافأة :**					
٨.	تمنح المكافآت على أساس أداء الفريق وليس على أساس أداء الفرد الواحد.					
٩.	يقوم البنك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر.					

.١٠	تنسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ماهو مطبق فعلاً .					
.١١	يبدي الموظفون رضاً عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت.					
.١٢	يحرص البنك على تكريم موظفيه المغادرين منه بشكل دائم.					
.١٣	يحرص البنك على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء.					
.١٤	يتم ربط ترقية الموظفين ومكافأتهم بمستوى الأداء لديهم.					
ج	**قوة الخبرة :**					
.١٥	يستخدم المدير خبراته السابقة في التأثير على الموظفين.					
.١٦	بناءً على خبراته يقوم المدير بتقديم النصح والإرشاد للموظفين عندما يتعرضون إلى مشكلة في العمل.					
.١٧	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد للعملاء .					
.١٨	خبرات المدير ومعلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع العاملين.					
.١٩	يستخدم المدير خبراته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل.					
.٢٠	يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد.					
.٢١	يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة.					

- **ثانياً: الإبداع الوظيفي ويتضمن ما يلي:**

الرقم	العبـــــــــــارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
أ	**توليد أفكار جديدة :**					
.٢٢	دائماً يشجع المدير الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة.					
.٢٣	عادةً ما يقوم المدير بتطبيق الأفكار الجديدة وتجربتها.					
.٢٤	يعمل المدير على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة.					
.٢٥	يكافئ المدير أصحاب الأفكار الإبداعية.					
.٢٦	يشجع المدير الموظفين على تجريب الأفكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل ومن تكرار المحاولة.					
.٢٧	يتقبل المدير تقديم الأفكار والآراء المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأنظمة السائدة.					
.٢٨	دائماً يشجع المدير التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع الوظيفي وإكتشاف المبدعين.					
ب	**تنفيذ التغيير :**					
.٢٩	يقوم المدير دائماً بتجربة تنفيذ التغيير حتى لو كان في ذلك تكلفة مالية .					
.٣٠	يشجع المدير تشكيل فرق عمل من أجل تنفيذ عملية التغيير.					

٣١.	دائمــاً يحــاول المــدير اســتخدام التكنولوجيا الملائمة لإجراء التغييــر من أجل تحقيق رضا العملاء.					
٣٢.	يهتم المدير بمتابعة العاملين وإرشادهم عند تنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة.					
٣٣.	يكون المدير مؤثراً في تحديد الوقــت المناسب لتنفيذ عملية التغيير.					
٣٤.	المدير هو اللاعب الرئيسي في إنشاء دورات تدريبية للعاملين من أجل تنفيذ التغيير على مستوى العمليات أو رضا العملاء .					
٣٥.	يعمل المدير على تنفيــذ التغييــر إذا كانت له إمكانية خلق إبداع في الأداء.					
ج	**حل المشكلات :**					
٣٦.	يشجع المــدير إكتــشاف المــشكلات المــستقبلية بهــدف حلهــا بــشكل فعال(Proactive).					
٣٧.	يحاول المدير تجربة أفكــار وطــرق جديدة لحل المشكلات القائمة.					
٣٨.	يحاول المدير توضيح الغموض فــي المواقف التي تواجه المــوظفين مــن خلال إشراكهم في العمل.					
٣٩.	دائماً يتــيح المــدير الفرصــة أمــام المــوظفين لتقــديم حلــول مبتكــرة للمشكلات.					
٤٠.	يرحب المدير بالإستماع للإقتراحــات الإبداعية المقدمة من قبل المــوظفين لحل المشكلات.					

٤١.	يشجع المدير عمل الفريق في حل المشكلات المعقدة بدلاً من العمل الفردي.					
٤٢.	يحاول المدير معالجة المشكلات التي يعاني منها الموظفين في العمل بأساليب علمية حديثة .					

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	أسماء الجامعات الأردنية
1	أ.د. محمد النعيمي	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
2	أ.د. نجم العزاوي	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
3	د. صباح آغا	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
4	د. ليث الربيعي	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
5	د. علي عباس	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
6	د.محمد الشوره	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
7	د. ربحي الحسن	الجامعة الأردنية
8	أ.د. موسى اللوزي	جامعة عمان للدراسات العليا
9	أ.د. نعمة الخفاجي	جامعة عمان للدراسات العليا

ملحق رقم (3)

قائمة عينة البنوك التجارية الأردنية في الدراسة

الرقم	أسماء البنوك التجارية الأردنية
1	البنك الأردني الكويتي
2	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
3	بنك الأردن
4	بنك الاتحاد
5	البنك الإسلامي الأردني